

デジタル社会で変わるキャッシュレス決済ビジネスの行方 —クレジットカードに焦点を当てて—

調査部 上席主任研究員 岩崎 薫里

目 次

1. はじめに
2. キャッシュレス決済を巡る最近の動向
 - (1) クレジットカード利用の拡大
 - (2) クレジットカード・ビジネスの収益性悪化
 - (3) キャッシュレス決済の多様化
3. デジタル社会とクレジットカード・ビジネス
 - (1) デジタル社会の影響
 - (2) 五つの変化
 - (3) カードの存在感減退のリスク
 - (4) 変化への対応の鍵を握るICT活用
4. クレジットカード・ビジネスの今後の方向性
 - (1) 未開拓分野の加盟店化
 - (2) 総合決済サービス会社へ
 - (3) カード会員の加盟店への送客
 - (4) 高度な顧客志向の追求
5. デジタル社会対応へ向けた留意点
 - (1) 求められる商品・サービス開発体制の見直し
 - (2) ビジネスの変革を

要 約

1. わが国のキャッシュレス決済はクレジットカードが中心的な役割を担っている。クレジットカード市場は拡大を続けているものの、事業の収益性は厳しさを増しており、新たな成長戦略が求められている。
2. こうした状況下、ICTの発展によるデジタル社会の到来に伴い、クレジットカード・ビジネスが大きく変わりつつある。具体的には、①加盟店が対面から非対面へ、②カード会員が使うのがプラスチックカードからモバイル端末へ、③扱うデータが構造化から非構造化へ、④決済額が少額へ、⑤不正アクセスが日常化へ、の五つが指摘できる。さらに、プラスチックカードからモバイル端末への流れにより、決済の主役がモバイル端末であるという意識がカード会員の間で強まり、先行きクレジットカードやカード・ブランドの存在感が減退するリスクを惹起しかねない。
3. クレジットカード・ビジネスはデジタル社会の到来によって生じているビジネスチャンスを活用し、従来は開拓できなかった領域に踏み込み、新たな成長分野にチャレンジすることが重要になっている。そのベースとなるのは、カード会社、カード会員、カード加盟店という、カード・ビジネスを構成する3者の関係性の構築、強化、さらには進化である。
4. その実現に向けて鍵を握るのもICTである。カード会社は自らICTをプロアクティブに活用するとともに、フィンテック・ベンチャー企業と連携することで、①これまで手つかずであった分野における加盟店開拓、②クレジットカードにとどまらず消費者のあらゆるキャッシュレス決済ニーズを取り込む総合決済サービス会社への脱皮、③カード会員を加盟店に送客することによるカード会員、加盟店双方のカード会社に対するロイヤルティの向上、④消費者に商品・サービスを押し付けるのではなく、複数の選択肢のなかから選んでもらうという高度な顧客志向、を実現することが求められている。
5. もっとも、単に最新のICTを導入するだけでは不十分であり、ICTの効果を十分に引き出すために商品・サービスの開発体制の見直しも併せて行っていく必要がある。新たな開発体制において重要なのは、「スピード」「アジリティ」「オープン」という、相互に関連する三つのキーワードである。まず、従来の、システム要件を厳格に固めた、システム部門主導の中央集権的な開発体制に加えて、ビジネス部門主導によるスピード重視の開発体制が必要になる。また、新しい技術やシステムを未完成の段階で取り入れ、試行しながら必要に応じて修正し、不調であればすぐに撤退する、という俊敏で柔軟な開発手法を確立するべきである。さらに、外部の優れたリソースを積極的に取り入れ、自社のリソースと適切に組み合わせるオープンイノベーションが求められる。
6. デジタル社会にあってキャッシュレス決済、クレジットカード決済の在り方や使われ方が変化することで、カード会社もそれに合致したビジネスに自らを変革していくことが重要である。このことはクレジットカードにとどまらずすべてのビジネスに当てはまることに留意すべきであろう。

1. はじめに

情報通信技術（ICT）の発展により、あらゆるモノ、コト、情報がデジタル化されインターネットにつながるデジタル社会が到来している。それとともにさまざまな分野で変化が生じ、しかもそのスピードは従来では考えられないほどの速さとなっている。例えば、個人間のコミュニケーションを大きく変えたソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）の代表格であるFacebookが5,000万のユーザーを獲得するのに要した時間は2年10カ月にすぎず、過去に人々の生活を画期的に変えたラジオの38年、テレビの13年に比べて劇的に短い（注1）。

こうしたなか、ビジネスにおいては業種を問わず、ICTによってこれまで難しかった商品・サービスの提供が可能になったり、これまで考えられなかったような新たなプレイヤーが参入したりしている。その一方で、物心ついたときからデジタルに囲まれて育ったデジタルネイティブが続々と社会に出るにつれて、彼らの企業とのかかわり方や商品・サービスに求めるものがそれ以前の世代とは大きく異なることが明らかになってきている。このように、従来の常識や既存の枠組みが変わりつつあるなかで、未来をどのように予測し、それに合致したビジネスをどう創造していくかが、あらゆる業種・企業に問われている。

折しも現在、フィンテック、すなわち金融とICTの融合が世界中で盛り上がりを見せている。フィンテックの主要な柱の一つはキャッシュレス決済であることから、本稿ではキャッシュレス決済の中心的存在であるクレジットカード決済に焦点を当て、デジタル社会がクレジットカード・ビジネスにどのような変化をもたらしているのか、これからどの方向に進むかを検討する。なお、クレジットカードはわが国政府が現在、進めているキャッシュレス決済化の取り組みにおいても焦点が当たっている。

本稿ではまず、わが国におけるキャッシュレス決済とその主役であるクレジットカードの動向を概観する。現金からのシフトが続いているうえ、電子商取引（EC）の拡大や、いわゆる「爆買い」に象徴される海外からの訪日客の急増により、ショッピング取扱額が着実に拡大を続けていること、その一方で、加盟店手数料率の引き下げ圧力の強まりなどを背景に、事業の収益性が従来に比べて確保しづらくなっていること、を指摘する。

次に、デジタル社会の到来により、クレジットカード・ビジネスにおいて、①加盟店が対面から非対面へ、②カード会員が使うのがプラスチックカードからモバイル端末へ、③扱うデータが構造化から非構造化へ、④決済額が少額へ、⑤不正アクセスが日常的なものへ、の流れが生じている点について述べる。さらに、プラスチックカードからモバイルへの流れが進展するにつれて、先行きクレジットカードの存在感が減退する可能性があり、これらの変化に伴って生じるビジネスチャンスを活かすとともにマイナス影響をはねのけるための対応が必要となっている点を論じる。

そのうえで、クレジットカード・ビジネスがICTをプロアクティブに活用することで付加価値を高め、カード会社、カード会員、カード加盟店という、クレジットカード・ビジネスを構成する3者の関係性を構築、強化、進化することができること、もっとも、そのためには既存の商品・サービスの開発体制では不十分であり、「スピード」「アジリティ」「オープン」を重視した体制に組み替える必要があることを提言する。

(注1) Srinivasan, S., "Cloud Computing Basics," Springer, 2014, p.2.

2. キャッシュレス決済を巡る最近の動向

(1) クレジットカード利用の拡大

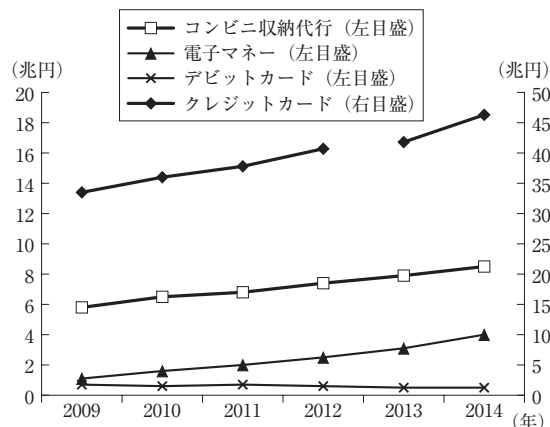
わが国では現在、キャッシュレス決済の促進が政策的に進められている。その背景には、2020年のオリンピック・パラリンピック開催に向けた環境整備の必要性や、キャッシュレス決済が新たなビジネスチャンスを創出することへの期待などがある。

『日本再興戦略』改訂2014』に続いて『日本再興戦略』改訂2015』でも、「キャッシュレス決済の普及による決済の利便性・効率性の向上」(注2、3)が謳われ、具体策として、海外で発行されたクレジットカード等での現金の引き出しが可能なATMの普及、地方の商店街や観光地でのクレジットカード等の決済端末の導入促進、クレジットカードおよび同決済端末のIC化、などが打ち出されている(注4)。

キャッシュレス決済手段にはさまざまな種類があるが、わが国では、古くから利用されている振込・口座振替を除くと、クレジットカードの利用額が最も高い(図表1)。クレジットカードはすでに消費者の間で広く普及し、利用も着実に拡大を続けている。過去10年余りを振り返っても、クレジットカード・ショッピング利用額(信用供与額、日本クレジット協会発表)はほぼ右肩上がりの増加傾向を示し(注5)、個人支出に占めるクレジットカード決済の割合は2014年には18.6%に達した(注6、図表2)。利用可能場所や利用するシーンが拡大するもとの、現金からクレジットカードへのシフトが依然として続いているといえよう。このことは、金融広報中央委員会の調査(注7)で、日常的な支払い手段を2010年と2015年で比較すると、クレジットカードの利用割合がいずれの金額レンジにおいても顕著な上昇を示す一方で、現金の利用割合が低下していることから確認できる(図表3)。

最近では、公共料金の支払いをクレジットカード

(図表1) 主要なキャッシュレス決済の取扱額



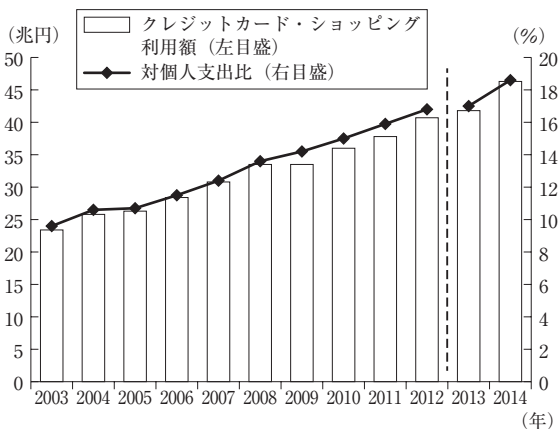
(資料) 日本クレジット協会「日本の消費者信用統計」、日本銀行「電子マネー計数」、日本デビットカード推進協議会「J-Debit取引実績報告」、セブン&アイ・ホールディングズ「事業概要」、ローソン「決算補足資料」、ファミリーマート「決算資料」各年

(注1) クレジットカードはクレジットカードショッピングのみ。集計方法の変更により2012年以前と2013年以降は接続せず。

(注2) コンビニ収納代行はセブンイレブン、ローソン、ファミリーマートの合計値。

(注3) デビットカードはJデビット分。

(図表2) クレジットカード・ショッピング利用額の推移

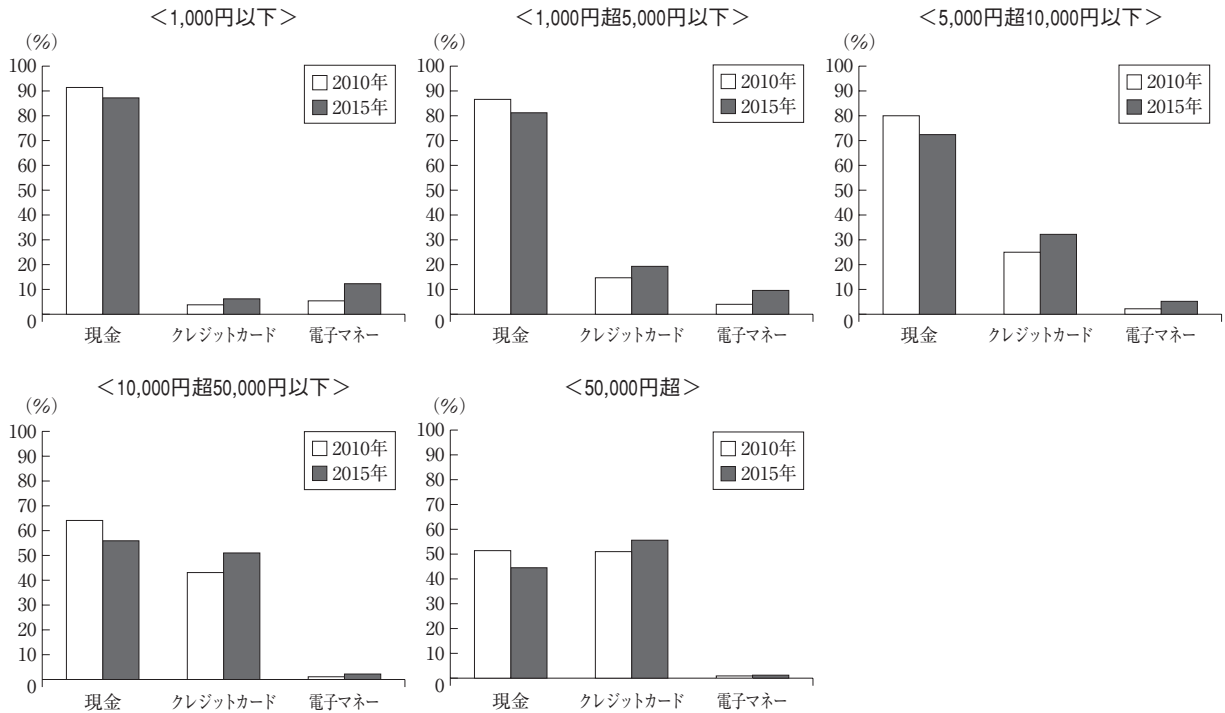


(資料) 日本クレジット協会「日本の消費者信用統計」、内閣府「四半期別GDP速報」

(注1) 個人支出は民間最終消費支出(除く持ち家の帰属家賃)を使用。

(注2) 集計方法の変更により2012年以前と2013年以降は接続せず。

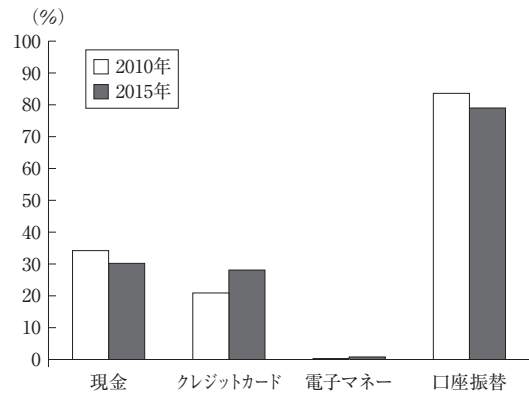
(図表3) 日常的な支払いにおける主な決済手段(家計向けアンケート調査結果)



(資料) 金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査(二人以上世帯調査)」各号
 (注1) 二つまで複数回答。
 (注2) 電子マネーにはデビットカードを含む。

ドで行う動きが広がっている。前述の調査で、公共料金などの定期的な支払いにおいて、クレジットカードの利用割合が今や3割近くに達する一方で、現金および口座振替の利用割合が低下している(図表4)。また、後述の通り電子商取引(EC)の普及が、それと親和性の高いクレジットカードの利用促進の追い風になっている。さらに、海外からの訪日観光客は支払いにクレジットカードを頻繁に利用することから、彼らの急増、および「爆買い」という言葉に象徴される旺盛な消費意欲が、クレジットカードの利用を後押ししている。

(図表4) 定期的な支払い(公共料金等)の主な決済手段(家計向けアンケート調査結果)



(資料) 金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査(二人以上世帯調査)」各号
 (注1) 二つまで複数回答。
 (注2) 電子マネーにはデビットカードを含む。

(2) クレジットカード・ビジネスの収益性悪化

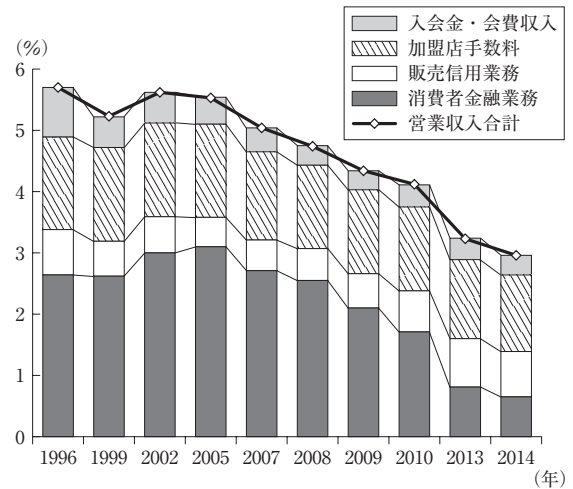
クレジットカード市場が拡大を続けているにもかかわらず、事業の収益性はむしろ厳しさを増している。クレジットカード業務の営業利益率(営業利益/取扱額)は、2002年には5.6%であったのが2014年には3.0%まで低下した(経済産業省発表値、図表5)。消費者金融業務からの収入が落ち込む一方で、他の収入項目によりそれを十分に補うことができないためである。

消費者金融業務は、貸金業法の改正（2006年成立、2010年完全施行）で総量規制（注8）が導入されたことなどに伴い縮小を余儀なくされている。消費者金融業務の取扱額が2002年から2014年にかけて3分の1に縮小したのを映じて、同業務からの収入（対クレジットカード取扱額比、以下同じ）も3.0%から0.7%へ大幅に低下した。この間の販売信用業務からの収入は0.6%から0.7%へわずかに上昇したにすぎない。リボルビング返済の利用が拡大しているとはいえ、その増勢が緩やかなものにとどまっているためである。

一方、加盟店手数料収入は、手数料率の引き下げ圧力が強いことを映じて1.5%から1.2%へ低下した。また、年会費無料カードの普及を受けて入会金・会費収入も0.5%から0.3%へ低下している。なお、平均加盟店手数料率を「加盟店手数料収入÷クレジットカードの販売信用業務取扱額」として算出すると、2002年の2.1%から2014年には1.3%へ低下している（図表6）。こうした加盟店手数料、入会金・会費収入への下押し圧力は、新規参入に伴う競争激化などによって引き起こされている。

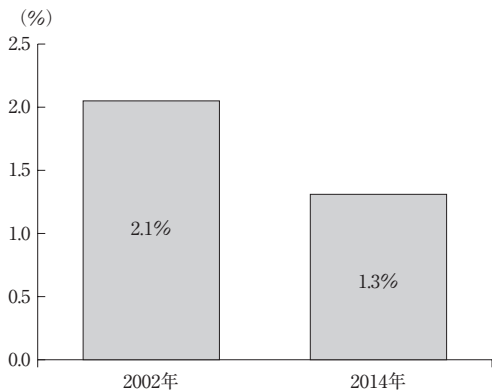
クレジットカード・ビジネスは収入面で苦戦する一方、コストの圧縮は進んでいない。営業費用については、統計上の制約（注9）からクレジットカード業務に割賦金融業務を加えた値についての比較とならざるを得ないが、対取扱額比で2007年の2.6%から2014年の2.7%へ若干上昇している（注10、図表7）。消費者金融業務の縮小に伴い貸倒引当金繰入額は減少したものの、「その他」項目を含めほかの費

（図表5）クレジットカード業務の営業利益率
（営業収入／取扱額）



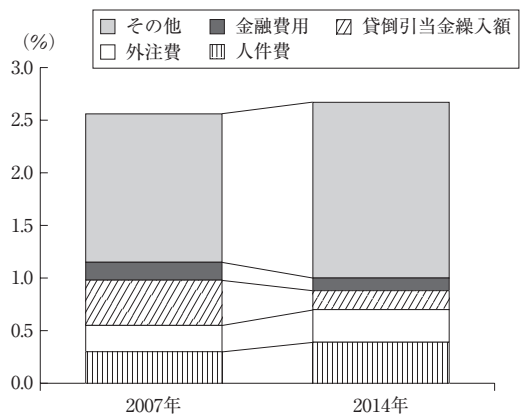
（資料）経済産業省「特定サービス産業実態調査：クレジットカード業」
（注）営業収入、取扱額ともクレジットカード業務分のみ。

（図表6）クレジットカードの平均加盟店手数料率
（事後算出）



（資料）経済産業省「特定サービス産業実態調査：クレジットカード業」
（注）「加盟店手数料収入÷クレジットカードの販売信用業務取扱額」で算出。

（図表7）クレジットカード業務および割賦金融業務による営業費用の対取扱額比率



（資料）経済産業省「特定サービス産業実態調査：クレジットカード業、割賦金融業」
（注）営業費用、取扱額ともクレジットカード業務および割賦金融業務による分。

用が増加したためである。

「その他」には広告宣伝費、システム費などが含まれる。これらの費用が高んでいる要因としては、新規参入による競争激化、法規制、ブランドルールの変更、セキュリティ強化などへの対応が従来以上に求められていることがまず考えられる。それらに加えて、クレジットカードの日常利用が増えるもとでカードの決済単価が低下し、その分、トランザクションコストも含めシステム費用が割高になっている点も見逃せない。

なお、新規参入に関して付言すると、わが国におけるクレジットカード・ビジネスの歴史は異業種からの参入の歴史でもある（注11）。新規参入者がやがては既存プレイヤーになるという新旧の入れ替わりが絶えず生じる環境のなかで、クレジットカード・ビジネスは常に激しい競争の渦中にあり続けてきた。そのなかで、近年におけるECモールやポータルサイトなどインターネット関連業種からの参入は、既存のカード会社にとって従来以上に脅威となりつつある。異業種の強みとしては、①本業からの顧客基盤をクレジットカード・ビジネスにも活用できる、②本業と連携した各種プロモーションを仕掛けることができる、③クレジットカード・ビジネスからの収益に依存する必要がなく、その分、採算面での自由度が高い、などが挙げられる。これらのうち、①の顧客基盤の面で、地理的・物理的制約を受けないインターネット関連業種がとりわけ大きな強みを持つ。例えば楽天の累計会員数は1億327万人、ログイン会員数（注12）は7,660万人に上る（2015年9月末）。彼らはその顧客基盤をフルに活用しながら、専門のカード会社では採算面で難しいような手厚いポイント・プログラムを、本業と連動して提供するなどしてカード会員および取扱高を増やしている。

(3) キャッシュレス決済の多様化

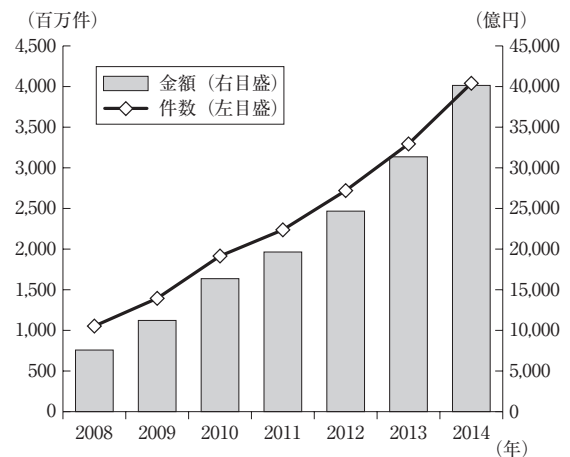
わが国ではこれまでキャッシュレス決済はクレジットカードに大きく偏っていたものの、今後を展望すると徐々に多様化する公算が大きい。電子マネーの利用が急速に拡大していることに加えて、ブランド・デビットおよびブランド・プリペイドがこれから拡大すると見込まれるためである。

(a) 電子マネー

電子マネー、より正確にはプリペイドカードの一種である非接触IC型電子マネーが、わが国で近年、急速に普及しつつある。少額の買い物の際にいちいち小銭の受け渡しをする必要がないという利便性が消費者にアピールしていることが大きい（注13）。

電子マネーの発行枚数は2014年末には2.6億枚（注14、日本銀行発表）と、クレジットカード発行枚数の2.7億枚（2014年3月末）にはほぼ並んだ。また、過去5年間で電子マネーの決済件数は2.9倍、決済金額は3.6倍に拡大し、2014年にはそれぞれ

（図表8）電子マネー決済件数・金額



（資料）日本銀行「電子マネー係数」

40億件、4.0兆円に達した（図表8）。前述の金融広報中央委員会の調査でも、日常的な支払いのうち1,000円以下の支払いで電子マネーを利用する割合は2015年に12.3%、1,000円超5,000円以下でも9.6%であった（前掲図表3）。もっとも、5,000円を超えると利用は伸び悩み、電子マネーが少額決済を中心に利用されていることが確認できる。一方、1,000円以下および1,000円超5,000円以下の支払いとも、クレジットカードの利用割合が上昇し、現金の利用割合が低下している点を踏まえると、電子マネーの利用拡大は、クレジットカードからのシフトというよりも現金からのシフトによるものといえる。

(b) ブランド・デビット

わが国のキャッシュレス決済で特徴的なのは、海外で普及し、国によってはクレジットカードを凌駕しているデビットカードが低調な点である。わが国独自のデビットカードであるJデビットは、2000年のサービス開始以来、伸び悩みが続いている（注15）。もっとも、最近のブランド・デビットの広がりにより風向きが変わる可能性がある。Visa、JCBなどの国際ブランドのロゴが付き、国際ブランドのネットワークを使って処理されるデビットカードであるブランド・デビットは、2006年にスルガ銀行、2007年にイーバンク銀行（現楽天銀行）が発行を開始した（ともにVisaデビット）後、しばらくは追随がなかった。しかし、2010年以降に発行が相次ぎ、現在では12行がVisaデビット、4行がJCBデビットを発行している（図表9）。

（図表9）主なブランド・デビット

発行年	発行銀行	商品名	ブランド
2006年	スルガ銀行	SURUGA Visaデビットカード	Visa
2007年	イーバンク（現楽天銀行）	イーバンクマネーカード（現楽天銀行デビットカード（Visa））	Visa
2010年	ジャパンネット銀行	JNBカードレスVisaデビット（愛称ワントタイムデビット）	Visa
2011年	りそな銀行	りそなVisaデビットカード（JMB）	Visa
2013年	あおぞら銀行	あおぞらキャッシュカード・プラス	Visa
〃	埼玉りそな銀行	りそなVisaデビットカード	Visa
〃	三菱東京UFJ銀行	三菱東京UFJ-VISAデビット	Visa
〃	近畿大阪銀行	近畿大阪Visaデビットカード	Visa
2014年	イオン銀行	イオンデビットカード	Visa
〃	千葉銀行	ちばぎんスーパーカード<デビット>	JCB
〃	大垣共立銀行	OKBデビット（JCB）	JCB
2015年	北洋銀行	北洋-JCBデビット	JCB
〃	楽天銀行	楽天銀行デビットカード（JCB）	JCB
〃	琉球銀行	りゅうぎんVisaデビットカード	Visa
2016年	ソニー銀行	Sony Bank WALLET	Visa
〃	住信SBIネット銀行	Visaデビット付きキャッシュカード	Visa

（資料）Visaジャパン、JCB、各銀行ウェブサイト

（注）当該発行銀行が初めてブランド・デビットを発行した時の発行年および商品名。

ブランド・デビットはクレジットカードの加盟店網で、クレジットカードと同じ方法で利用できるうえ、海外での利用も可能であり、さらに特典プログラムが用意されている。また、預金残高が利用枠になる、与信審査が原則としてなく（注16）、18歳未満でも保有できる（注17）など、クレジットカードにはない商品設計となっている。このため、クレジットカードを保有できない消費者に加えて、預金残高の範囲内での利用に限定されることから使い過ぎに不安を抱く消費者を中心に、利用が拡大すること

は十分展望できる。

(c) ブランド・プリペイド

プリペイドカードのうち国際ブランドが付いたブランド・プリペイドが、ここに来て相次いで登場している。使用用途がとくに決まっていない汎用プリペイドのほか、海外旅行先での利用専用のトラベル・プリペイド、EC決済を安心して行うためのバーチャル・プリペイドなど複数の種類がある。

ブランド・プリペイドはブランド・デビットと同様に、クレジットカードの加盟店網で、クレジットカードと同じ方法で利用できるうえ、海外での利用も可能である。入金できる上限金額が電子マネーよりも高いことが多く、少額決済以外での使い勝手もよい。一方、デビットカードと異なり銀行口座なしでも保有でき、また、事前に入金した金額の範囲内でのみ利用可能なため、預金残高の範囲内で利用可能なデビットカードよりも一段と使い過ぎを防止できる。

アメリカではブランド・プリペイドはすでに普及しているが、当初のギフトカード中心からさまざまな用途での利用に拡大している（注18）。わが国では現在、クレジットカードを保有できない・保有したくない、ないしクレジットカードを保有していてもEC決済では使いたくない消費者が主に利用しているが、わが国の事情に合わせて利用用途が広がるポテンシャルを持つ決済ツールであるといえよう。

(注2) 日本経済再生本部『「日本再興戦略」改訂2014』（2014年6月24日）、p.77、同『「日本再興戦略」改訂2015』（2015年6月30日閣議決定）、p.125。

(注3) 関係省庁が取りまとめた「キャッシュレス化に向けた方策」において、キャッシュレス決済の利点として、①事業者にとっては現金取り扱い業務の削減、②消費者や外国人観光客にとっては現金引き出し等の手間の削減、安全性・利便性の向上、③行政にとっては徴収や給付事務の効率化、を指摘している（内閣官房、金融庁、消費者庁、経済産業省、国土交通省、官公庁「キャッシュレス化に向けた方策」2014年12月26日、p.1）。

(注4) 内閣官房、金融庁、消費者庁、経済産業省、国土交通省、観光庁「キャッシュレス化に向けた方策」2015年12月26日。

(注5) ただし、日本クレジットカード協会による集計方法の変更に伴い、2012年以前と2013年以降はデータが接続しないことに留意する必要がある。

(注6) 「クレジットカード・ショッピング信用供与額÷民間最終消費支出（除く持ち家の帰属家賃）」で算出。

(注7) 金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査〔二人以上世帯調査〕（2015年）」2015年11月5日。

(注8) 貸金業者に対して、住宅ローン等を除き、総借入残高が年収の3分の1を超える貸し付けを原則として禁止するというもの。クレジットカード会社による消費者金融業務（クレジットカード・キャッシング）にも適用される。

(注9) ここで使用する値の出典である経済産業省「特定サービス産業実態調査」は、2005年調査まではクレジットカード業のみが対象であったが、2007年調査以降は割賦金融業も併せて対象となった。2007年調査以降、営業利益の値はクレジットカード業務と割賦金融業務を分けて公表されているものの、営業費用は両方の合算値のみが公表されている。

(注10) ここでは、企業全体ではなく、クレジットカード業務、割賦金融業務の営業費用の値を使用した。

(注11) 1970年代までは銀行および信販会社が主な発行主体であったのが、1980年代に流通小売、石油売り、航空、1990年代末～2000年代初頭に消費者金融からの参入が相次いだ。2000年代以降は、自動車メーカー、鉄道、通信事業、インターネット関連サービスなど、参入業種が一段と多様化している。

(注12) 楽天会員のうち、楽天会員入会后サービス利用の認められない非アクティブ会員、およびログインをした月内に退会した会員を除いた実質会員の数。

(注13) それに加えて、2004年のJR東日本による「Suica」を皮切りに全国の鉄道でIC乗車券が導入され、消費者が日常的に非接触ICカードを利用するようになった影響も考えられる。駅の改札で使うことを習慣化した消費者は、店頭でも抵抗なく使え、それが利用を後押ししたと推測される。

(注14) 主要8社の発行する電子マネーの集計値。

(注15) 2014年の取扱額は4,643億円と、クレジットカード・ショッピングの取扱額（46.3兆円）の1%にすぎないうえ、過去10年近く縮小傾向にあり、現在は2005年のピーク時（8,014億円）の6割の水準に過ぎない。

(注16) デビットカードは一般に与信審査がないものの、例えばイオン銀行は審査があること、スルガ銀行も入会を断る場合がある

ことを明示している。

(注17) スルガ銀行およびりそな銀行発行のVISAデビットは15歳以上、楽天銀行発行のVISAデビットは16歳以上であれば保有できる。一方、イオン銀行のVISAデビットは18歳以上でなければ保有できない。

(注18) アメリカでは当初、ギフトカードとしてプレゼント代わりに送るのがメインであったが、その後、給与、子供の小遣い、生活保護費といった福祉関連、災害時の義援金などの支払いにも広がった。最近では、節約志向の強いミレニアル世代（1980～2000年代前半生まれ）を中心に、毎月一定額を入金してその範囲内でやりくりする、といった家計管理のツールとしても使われている。

3. デジタル社会とクレジットカード・ビジネス

(1) デジタル社会の影響

ICTの発展により到来したデジタル社会において、あらゆる領域が大きく変わりつつあり、クレジットカードの分野も例外でない。

クレジットカード・ビジネスはこれまで、カード会員がカード加盟店に出向き、買い物や飲食の代金を5.40cm×8.56cmのプラスチック製のクレジットカードを用いて支払うことを基本スキームとしてきた。厳しい競争のもとで、カード会員の獲得・維持を図るのみならず、カード会員が保有する複数枚のカードのなかからいかにメインカードとして頻繁に利用してもらえるかが、カード・ビジネスにおける課題であり続けた。一方、クレジットカード・ビジネスは偽造・変造や盗難などによる不正使用のリスクに常に晒され、カード会社側もそれに対応して不正使用を検知するモニタリングシステムや、不正使用時に素早く対応できる体制などを業界ベースあるいは個社ベースで構築してきた。

ICTの発展、すなわち、①通信速度の高速化および安定化、低価格化などインターネット環境の向上、②パソコンの高性能化と低価格化、③モバイル端末の普及と高性能化、④データの収集・管理・分析技術の向上、などがクレジットカード・ビジネスに変化を及ぼしている。具体的には、①加盟店が対面から非対面へ、②カード会員が使うのがプラスチックカードからモバイル端末へ、③扱うデータが構造化から非構造化へ、④決済額が少額へ、⑤不正アクセスが日常化へ、の5点である。以下でそれぞれについてみていく。

(2) 五つの変化

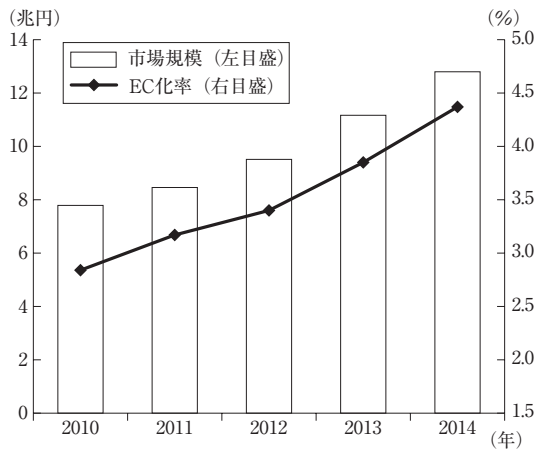
(a) 加盟店が対面から非対面へ

インターネット環境の向上などを背景としたECの拡大により、クレジットカード・ビジネスにおけるアクワイアリング（加盟店契約・管理業務）のフロンティアが対面加盟店から非対面加盟店へ大きく広がっている。

わが国の消費者向けECの市場規模は毎年、前年比2桁増のハイペースで拡大を続け、2014年には12.8兆円に達した（注19、図表10）。これは、全国のスーパーマーケットの売上高（13.0兆円、注20）とほぼ並び、百貨店の売上高（6.2兆円、注21）の2倍に相当する金額である。物販系全体のEC化率（商取引市場規模に対するEC市場規模の割合）は4.4%と依然として低いものの、「事務用品、文房具」に限れば28.1%、「生活家電、AV機器、PC・周辺機器等」では24.1%、「書籍、映像・音楽ソフト」では19.6%と、すでに2割ないしそれ以上に上る分野もある（図表11）。

ECの拡大に伴いECサイト事業者も急増しており、彼らを非対面加盟店として取り込むカード・アク

(図表10) 電子商取引 (B to C) の市場規模とEC化率



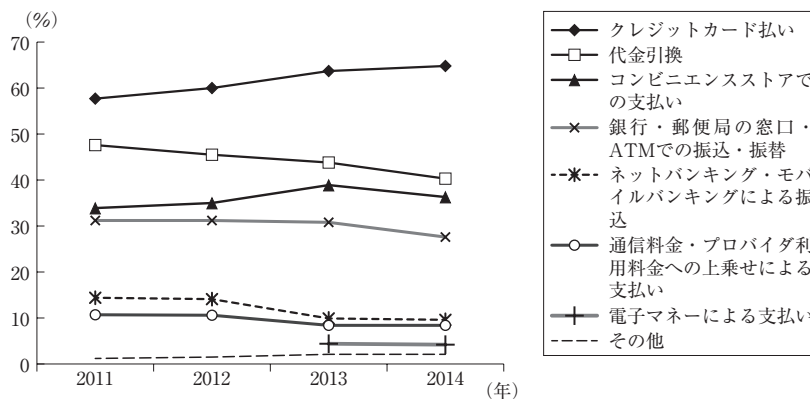
(資料) 経済産業省「平成26年度わが国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備 (電子商取引に関する市場調査) 報告書」2015年5月
 (注) 市場規模：財・サービスにかかる個人消費のうち、インターネットを通じて行われた取引金額。
 EC化率：商取引市場規模全体に対する物販系分野でのEC市場規模の割合。

(図表11) 物販系分野における電子商取引 (B to C) 市場規模

	市場規模 (億円)	EC化率 (%)
合計	68,043	4.4
食品、飲料、酒類	11,915	1.9
生活家電、AV機器、PC・周辺機器等	12,706	24.1
書籍、映像・音楽ソフト	8,969	19.6
化粧品、医薬品	4,415	4.2
雑貨、家具、インテリア	11,590	15.5
衣類、服装雑貨等	12,822	8.1
自動車、自動二輪車、パーツ等	1,802	2.0
事務用品、文房具	1,599	28.1
その他	2,227	0.6

(資料) 経済産業省「平成26年度わが国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備 (電子商取引に関する市場調査) 報告書」2015年5月。
 (注) EC化率：商取引市場規模全体に対する物販系分野でのEC市場規模の割合。

(図表12) ECサイトでの決済手段 (個人向けアンケート調査結果)



(資料) 総務省「通信利用動向調査の結果」各年号
 (注) インターネットでの購入経験者対象。複数回答。

ワイアリングのビジネスチャンスが生じている。また、ECサイト事業者が非対面加盟店となってクレジットカード決済を取り扱えるようになることが、ECでのクレジットカード決済の利用増加に寄与している。総務省の調査（「通信利用動向調査の結果」、2014年実施）によると、インターネットでの購入の際に利用する決済手段として「クレジットカード払い」と回答した割合は64.8%と、2番目に多かった「代金引換」の40.3%を大きく引き離して最も高かった（図表12）。

ECサイト事業者の非対面加盟店としての取り込みはさらに、クレジットカード決済のエコシステムに新たなプレイヤーを引き入れるという影響を及ぼしている。カード会社と加盟店の間に入ってカード決済サービスを提供する決済代行業者である。ECサイト事業者は零細企業が多く、自社だけで決済環境の構築や維持を行うのは難しいため、それを代わりに担う決済代行業者を利用することが常態化しつ

つある。こうしたなか、カード会社と決済代行業者の役割や責任の分担を明確化することが課題となっている。

一方、非対面加盟店の台頭はアクワイアリング業務の修正をカード・ビジネスに強いている。一例として、消費者はECサイトにおいては実店舗と異なる購買行動をとることが多くみられるため、カード会社はそれに合わせて非対面加盟店向けにシステムをレベルアップすることが求められる。例えば、実店舗ではEC特有の短時間・同一金額取引は存在しないため、重複トランザクションとみなされてしまう。このため、カード与信取引処理において、実店舗取引にはない取引形態の処理を追加する必要がある。

(b) カード会員が使うのがプラスチックカードからモバイル端末へ

モバイル端末の普及と高性能化に伴い、「クレジットカード＝プラスチックカード」という従来の常識が変更を迫られている。すなわち、クレジットカード決済のツールとしてプラスチックカードでなくモバイル端末が利用されるようになっており、今後その動きがECサイトのみならず実店舗でも徐々に本格化する可能性がある。

これまで消費者によるECはパソコンを通じて行うのが中心であったが、ここに来てスマートフォンでのECが急増している。スマートフォンは移動中でも容易に操作でき、どこにいても思い立ったら即座にショッピングなどができる。そうした利便性の高さや敷居の低さが利用を後押ししている。パソコンからスマートフォンへのシフトが生じていることに加えて、スマートフォンでの利用がECに対する新たな需要を生み出している。楽天のECサイト「楽天市場」では、流通総額（取扱高）全体に占めるモバイル流通総額の割合が2015年7～9月期に51.3%と初めて5割を超えた（注22）。

スマートフォンでのECには、簡単な操作で手早く済ませたいというニーズが強いため、とりわけ頻繁に利用するECサイトではカード情報を事前登録しておき、決済時にカードを取り出すことなく数クリックのみで決済を完了させるという手法が広がっている。それに伴い、クレジットカードがあたかもモバイル端末内に内蔵された一機能のように利用される状況となっている。

ECサイトだけでなく、実店舗での決済にもモバイル端末を利用することを可能にするのがモバイル・ウォレットである。わが国の代表的なモバイル・ウォレットであるNTTドコモなどが提供する「おサイフケータイ」であれば、モバイル端末に搭載された非接触型ICチップを店頭の読み取り機にかざすことで決済が完了する。モバイル・ウォレットは、わが国のみならず海外の主要国でもいまだ本格的な普及には至っていない（注23）。しかし、デジタル・リテラシーが高く、あらゆることをデジタルに済ませたいと考える、デジタルネイティブ（注24）と呼ばれる若年世代が続々と社会に出る年齢に達するなかで、彼らを牽引役にモバイル・ウォレットが次第に普及していくことが展望できる。なお、アメリカでもモバイル・ウォレットの将来性への期待の高まりを背景に、ここに来て新サービスが相次いで登場している（注25、図表13）。

こうした動きは、単にクレジットカードがプラスチックカードからモバイル端末に姿を変えるにとどまらない。モバイル端末だからこその新たなサービスが生み出される、あるいはこれまで難しかった層にアクセス可能になる、といったさまざまなビジネスチャンスが生じることが期待される。

(図表13) アメリカの主要なモバイル・ウォレット

	Apple Pay 	Android Pay 	Samsung Pay 
提供組織	Apple Inc.	Google Inc.	Samsung Electronics Co.
搭載機種	・ iPhone 6/6+ ・ iPhone 5s w/ Watch	Android 4.4+	Samsung Galaxy S6, S6 Edge
POSインターフェース	NFC	NFC	NFC, MST
提供サービス	・ クレジットカード (一般) ・ クレジットカード (ハウス) ・ デビットカード ・ 特典プログラム	・ クレジットカード (一般) ・ クレジットカード (ハウス) ・ デビットカード ・ 特典プログラム ・ 電子クーポン	・ クレジットカード (一般) ・ クレジットカード (ハウス)
利用チャネル	・ 実店舗 ・ モバイル・アプリ内	・ 実店舗 ・ モバイル・アプリ内	実店舗
提供開始時期	2014年10月	2015年9月	2015年9月

	Walmart Pay 	Chase Pay 	CurrentC 
提供組織	Walmart	J.P.Morgan Chase	MCX
搭載機種	全iOS・アンドロイド端末	全iOS・アンドロイド端末	全iOS・アンドロイド端末
POSインターフェース	QRコード	QRコード	QRコード
提供サービス	・ クレジットカード (一般) ・ デビットカード (一般) ・ プリペイドカード ・ ギフトカード (ウォールマート)	・ クレジットカード ・ デビットカード ・ 特典プログラム	・ クレジットカード (ハウス) ・ 特典プログラム ・ 電子クーポン ・ ACH
利用チャネル	実店舗	・ 実店舗 ・ モバイル・アプリ内	実店舗
提供開始時期	2015年12月 (一部店舗)	2016年央 (予定)	未定

(資料) 各社ウェブサイトほか

(注) NFC: Near Field Communication. 近距離通信技術。

MST: Magnetic Secure Transmission. 磁気ストライプ情報を非接触で照射することで、磁気カード対応の決済端末での決済に対応可能な技術。

MCX: Merchant Customer Exchange. 小売り大手のコンソーシアム。Target, Walmart, 7-Eleven, GAP, Kmart, CVSなどアメリカを代表する小売企業を含む62社が加盟。

(c) 扱うデータが構造化から非構造化へ

ICTの発展は、大量のデータを収集・蓄積し、ビッグデータとして分析・処理するデータアナリティクス技術にも及んでいる。

カード・システムには顧客の行動履歴が大量に蓄積されているものの、これまでは構造化データ、すなわち、カード決済を利用した日付、時間、利用額、カード利用の加盟店情報といった構造化されたデータのみが取り扱われてきた。しかし、近年ではアクセスログ、音声、ソーシャルメディアに書き込まれたテキストなど、構造化されていない非構造化データ（注26）の蓄積・分析処理技術が大幅に進み、データの活用範囲が一挙に広がっている。それにより、カード会社はカード会員の行動や嗜好をより正確に把握するとともに、カード会員や加盟店に対してより適切な、あるいは、より魅力的な商品やサービスをタイムリーに提供することが可能となる。

一方、音声認識技術の発展により、コールセンターでの電話の対応履歴を音声から自動的にテキスト化させ、活用する手法が広がっている。具体的には、オペレーターが使用すべきでない不適切な用語を

あらかじめ登録しておき、使用の有無をリアルタイムでチェックすることにより、オペレーターの応対改善につなげている。また、通話履歴をキーワード検索することによりコールセンターに寄せられる電話の内容を短時間で把握することが可能になっている。

こうした非構造化データの活用への取り組みがさまざまな分野に広がる一方で、取り組みの巧拙によって自社のカード・ビジネスも大きな影響を受けることになろう。

(d) 決済額が少額へ

インターネット環境の向上とモバイル端末の普及に伴うECの拡大は、前述の通り加盟店のフロントエリアを広げる一方で、決済単価の少額化を促進し、カード・ビジネスの収益性を押し下げる要因となっている。

実店舗であれば、少額決済には現金に加えて最近では電子マネーが利用されているのに対して、ECでは金額の多寡にかかわらずクレジットカードが多く利用されている。しかも、ECではアプリ内課金や曲のダウンロードなどサービス分野を中心に少額のものも相当程度を占める。例えば、オンライン・ゲームやソーシャル・ゲームのアイテムを入手するための有料ガチャは1回100~500円程度である。こうした事情により、クレジットカード決済の利用単価は実店舗よりもECサイトのほうが低いのが実情である。

少額決済では前述の通り、システム費用が割高となる。1件の決済を処理するのに要するコストは、決済額の多寡にかかわらず同じためである。したがって、ECにおけるクレジットカード決済が増えるほど、たとえカード会社の売上高が増えたとしても収益性を押し下げることになる。こうした事態に対応するには、例えばECかつ少額決済特有の処理方法を現行システムに追加するなどの対応が必要となる。なお、この事例に限らずクレジットカード決済の適用範囲の拡大という環境変化に合わせたシステム対応を、スピード感をもって行っていけるかが、カード会社の収益性を左右することになる。

(e) 不正アクセスが日常化へ

ICTの発展は一方で不正アクセスなどのサイバー犯罪の増加にもつながっており、これまでの常識では考えづらいような手口の被害が日常的に発生している。一方、サイバー犯罪はあらゆる分野に及ぶものの、クレジットカードなど金融分野においては個人情報の漏えいだけでなく金銭的損失に直結することから、ほかの分野以上に実害が大きくなる。

ICTの発展、具体的にはパソコンの高性能化が可能にした不正アクセスの手口の好例が、パスワードを力づく（brute force）で手当たり次第に入力してログインしようとする「ブルートフォースアタック」（総当たり攻撃）である。人間が試みるのではかなりの時間と手間がかかるものの、コンピュータ・プログラムを使えばごく短時間で容易に実行可能になる（注27）。そうした手口では、不特定多数のIPアドレスから断続的・機械的なログイン要求がなされるなど、不正アクセスの試行も膨大な数になる（注28）。

また、ECサイトやブログなどのオンラインサービスの普及に伴い、IDとパスワードを複数のサービスで使い回す消費者が増加しているが、それを悪用した不正アクセスが急増している。一カ所のサイト

で流出したID・パスワード情報を使ってほかのサイトに連鎖的に不正アクセスするという手口であり、最近では不正アクセスが大規模化している（注29）。

カード・ビジネスにおいても、これらに類似する攻撃の脅威に常に晒されており、それに対抗するためのセキュリティ強化コストは生半可な金額ではなくなっている。

(3) カードの存在感減退のリスク

このように、デジタル社会の到来によってクレジットカード・ビジネスでは非対面加盟店というアクワイアリングのフロンティアが広がるとともに、モバイル端末という従来とは異なる形でのクレジットカード決済が広がっている。非構造化データという武器も手に入れることができた。それらはクレジットカード・ビジネスに新たなビジネスチャンスをもたらしているものの、対応が遅れる、あるいは対応を誤れば競争上、不利になりかねない。一方、デジタル社会はクレジットカード・ビジネスの収益性の悪化要因にもなり得る。ICTを駆使したサイバー犯罪への対応はもとより、ECでのクレジットカード決済の増加がシステムコストを押し上げるためである。クレジットカード・ビジネスを巡る生存競争は一段と激化しているといえよう。

さらに、プラスチックカードからモバイルへの流れは、モバイル端末内のカード機能という形で結果的にクレジットカードの種類を増やし、従来よりも多くのカード番号が必要となる。このため、将来的には現在主流の16桁では会員番号が不足する恐れがあり、ISOの規格である会員番号の最大桁と定義されている19桁への対応を迫られる可能性が大きい。

プラスチックカードからモバイルへの流れはそれに加えて、先行きクレジットカードやカード・ブランドの存在感が減退するリスクを惹起しかねない。

前述の通り、スマートフォンでのECにおいて、簡単な操作で手早く済ませたいというニーズから、とりわけ頻繁に利用するECサイトではカードなどの決済情報の事前登録を選択するカード会員が増えることが考えられる。また、モバイル・ウォレットは仕組みとして、事前に決済情報を登録することが想定されている。どちらにおいても、決済時に財布からカードを取り出したりカード番号を入力したりする必要がない。これは、カード会員の利便性を高める一方で、カード会員はカードの券面のデザインやロゴに触れる機会を逸することになり、その結果、カード、さらにはその背後のカード会社（イシューアー）に対する意識が希薄化し、ブランド・ロイヤルティの低下要因となり得る。例えば公共料金の支払いにクレジットカードを利用する場合、カード会員にとって毎月の特定日にクレジットカードで支払っているという意識は希薄であろう。それがショッピングや飲食の領域でも生じるとなると、ショッピングや飲食の楽しみからカードが切り離されることになり、カード会社は決済処理を担うプロセッサーだけの存在として、決済を巡るエコシステムのバックヤードに追いやられかねない。

これはとりわけモバイル・ウォレットにおいて強く生じると見込まれる。モバイル・ウォレットを利用すると、カード会員は決済時には登録したカード会社よりもモバイル・ウォレットの提供者をより強く意識することになる。アメリカの事例であれば、J.P. Morgan Chaseが提供するChase Payの場合はモバイル・ウォレットの提供者とカード・イシューアーが一致するため、問題とならない。しかし、例えばApple社が提供するApple Payを使って、そこに登録されたChase発行のクレジットカードで決済す

る際には、カード会員はChaseのクレジットカードで決済したというよりも、Apple Payで決済したという意識をより強く持つことになる。Chaseのクレジットカードを利用したことを強く意識するのは、ショッピングや飲食の時よりもむしろ、Chaseから送られてきた利用明細を見た時点であろう（注30）。

実店舗でのショッピングや飲食においてプラスチックカードの利用は今後も続くと予想され、カード会員がカードに触れる機会が完全になくなる公算は小さい。それでも、カードに触れる機会が減少し、また、本来であればカード会社を想起する場面においてモバイル・ウォレット提供者を代わりに想起するという事態を放置すれば、カード会社へのブランド・ロイヤルティの低下は免れないであろう。それを受け入れ、プロセッサーとしての役割を追求する道もある。ECのプラットフォーム提供者やサイト運営者など異業種からの参入組であれば、本業でブランド・ロイヤルティを確保できればよいとの割り切りもできよう。一方、逆風のなかにあっても自社のブランド・ロイヤルティの維持・向上を目指すのであれば、何らかの対応策が不可欠となる。

(4) 変化への対応の鍵を握るICT活用

クレジットカード・ビジネスでは、デジタル社会の到来によって新たに生じているビジネスチャンスを活用するとともに、マイナス影響を跳ね除けることが重要になっている。そのためにクレジットカード・ビジネスにはどのような対応が必要であろうか。

まず、何にも増して求められるのが、安心・安全なカード決済環境づくりである。偽造カード犯罪、なりすまし、カード情報の流出など、カード決済を巡るさまざまな不正や事故の発生が半ば常態化しているところへ、前述のようなサイバー犯罪の跋扈は、消費者のカード決済に対する不安を一段と高めることになりかねない。完璧に安心・安全なキャッシュレス決済環境を構築するのは不可能であり、結局は不正行為者とのいたちごっこにならざるを得ないのかもしれない。とはいえ、セキュリティの強化に向けて不断に取り組むことはカード・ビジネスにかかわるすべての関係者にとって必須であることは言うまでもない。

そのうえで、クレジットカード・ビジネスには新たな成長戦略が必要となる。そのベースとなるのは、カード会社、カード会員、カード加盟店という、カード・ビジネスを構成する3者の関係性の構築、強化、さらには進化である。すなわち、①これまで容易に分け入ることができなかった分野で加盟店開拓を行い、新規のカード加盟店と関係性を築く、②クレジットカードにとどまらずあらゆるキャッシュレス決済ニーズに対応することで、新規のカード会員と関係性を築く、あるいは既存のカード会員と新たな関係性を築く、③カード会員をカード加盟店に送客することで、カード会員やカード加盟店との関係性を強化する、④高度な顧客志向を追求することによりカード会員との関係性を進化させる。こうした四つの課題に取り組むことが求められている。

その実現に向けて鍵を握るのも、やはりICTである。1990年代半ばのパソコンとインターネットの融合が社会・経済に大きな影響を及ぼして久しいが、近年、デバイス、情報処理、ネットワークいずれの面でも技術革新と低廉化が一段と進展し、「SMACS（ソーシャル<S>、モバイル<M>、アナリティクス<A>、クラウド<C>、セキュリティもしくはセンサー<S>）」といったデジタル・テクノロジーに代表される通り、ICTは新たな段階に入っている。その結果、①従来は難しかったことが容易にな

り、②従来は高コストであったことが低コスト化し、③従来は時間を要したことが迅速化した。カード会社は、最新のICTをプロアクティブに活用して四つの課題に取り組み、さらに、金融の諸課題にICTを駆使して挑んでいるベンチャー企業、すなわちフィンテック・ベンチャー企業と連携するという選択肢も積極的に模索すべきである。

フィンテック、すなわち金融とICTの融合がアメリカをはじめ世界中で急速に広がっており、その中心的な担い手となっているベンチャー企業の台頭も著しい。フィンテック・ベンチャー企業は、新たなビジネスモデルで金融業界の既存秩序を破壊する“the Uber of Finance”（金融業界のウーバー、注31）となることを目指してきた。一方の既存金融機関は、フィンテック・ベンチャー企業の多くについて事業の持続可能性に懐疑的ながらも、長年にわたり築き上げてきた金融業界の秩序や自行の優位性が彼らの台頭によって一挙に崩壊する“the Kodak Moment in Finance”（注32）が到来するリスクを警戒している。

もっとも、既存プレイヤーはフィンテック・ベンチャー企業と競合関係となり得るだけでなく協力関係を築くことも可能である。フィンテック・ベンチャー企業は、すでに確立された企業では容易に手掛けることができない領域にスピード感をもって分け入ることができる。それだけに、彼らのリソースを取り込むことで、新商品・サービスの開発を素早く、しかも低コストで行うことが可能になるなど、カード会社を得るものは大きい。一方のフィンテック・ベンチャー企業にとっても、既存プレイヤーの持つ資金力、顧客基盤、そして何よりも金融業界特有の重く複雑な規制への対応力などを活用できるメリットは大きい。

カード会社がICTを自ら活用したり、フィンテック・ベンチャー企業と連携したりして「加盟店の新しい市場を開拓する」「あらゆるキャッシュレス決済ニーズに対応する」「カード会員をカード加盟店に送客する」「高度な顧客志向を追求する」取り組みとして、具体的にはどのようなものが考えられるか。以下ではそれぞれについて、アメリカの事例も交えながらみていく。

(注19) 経済産業省「平成26年度わが国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」、2015年5月。

(注20) 日本チェーンストア協会「平成26暦年のチェーンストアの販売概況について」2015年5月21日。

(注21) 日本百貨店協会「全国百貨店売上高速報2014年1月～2014年12月」2015年1月19日。

(注22) 楽天「2015年度第3四半期決算説明会」（資料）、2015年11月5日。

(注23) これは一つには、プラスチックカードの利用に慣れた消費者に対して、店頭での支払い時にプラスチックカードでなくスマートフォンを取り出す習慣を植え付けるのは容易でないためである。セキュリティ面での懸念や、新しい技術に対する漠とした不安を消費者が抱いていることも影響している。

(注24) デジタルネイティブとは、情報通信機器やインターネットに囲まれて生まれ育った世代である。わが国であれば、「インターネットと携帯電話の時代」に突入したのが1995年であることから、1995年以降に生まれた世代を指すことが多い。

(注25) 2014年10月にAppleがモバイル決済サービス「Apple Pay」の提供を開始したのに対して、2015年9月にはGoogleによる「Android Pay」およびサムスン電子による「Samsung Pay」、同年12月にはWalmartによる「Walmart Pay」（一部Walmart店舗で導入）が登場した。今後もJ.P. Morgan Chaseによる「Chase Pay」（2016年秋に提供開始予定）、MCXによる「CurrentC」（試行中、本格提供開始時期は未定）が控えている。なお、MCX（Merchant Customer Exchange）は小売り大手のコンソーシアムで、Target、Walmart、7-Eleven、GAP、Kmart、CVSなどアメリカを代表する小売企業を含む62社が加盟する。

(注26) 非構造化データにはこのほか、画像、映像・動画、各種センサーで探知され送信されるデータ、GPSから送信されるデータなどがある。

(注27) 例えば6桁の大文字もしくは小文字だけの英字からなるパスワード（使用できる文字数は26字）の場合、3億パターンを組み合わせが考えられるが、高性能パソコンであればそれらをすべて解読するのに要する時間は30秒にすぎない（Lockdown.

co.uk, "Password Recovery Speeds," July 10, 2009, <http://www.lockdown.co.uk/?pg=combi&s=articles>, 2015年12月17日アクセス)。2009年時点での速度のため、現在はさらに速まっている可能性が高い。

(注28) 例えば、2014年にパナソニックの会員サイトのアカウント7.8万件で発生した不正ログインでは、その過程で460万件を超える試行がなされた(パナソニック「『CLUB Panasonic』への不正ログインに関するお知らせとパスワード変更のお願い」2014年4月23日)。同年のJR東日本の共通IDサービスへの不正ログインでも、1,152万件の試行がなされ、2.1万件の不正ログインが行われた(「JR東日本不正ログイン、13日にも再び被害」読売新聞Yomiuri Online, 2014年9月17日, <http://www.yomiuri.co.jp/it/security/goshinjyutsu/20140917-OYT8T50049.html>, 2015年12月18日アクセス)。

(注29) 例えば、ダウンゴではこの手口により2014年5月27日～6月17日に不正ログインが355万回試行され、29.5万アカウント(ID)が不正ログインされた(「STOP! パスワード使い回し! 時系列でたどるダウンゴの不正ログイン被害」マイナビニュース, 2015年8月27日, <http://news.mynavi.jp/articles/2015/08/27/dwango/>, 2016年2月16日アクセス)。

(注30) この点について、Royal Bank of CanadaのDave McKay CEOも業界紙のインタビューで、「Apple Payなどのモバイル・ウォレットで支払いをする消費者にとって、買い物の喜びはモバイル・ウォレットを提供する企業に向かうことになる。我々(金融機関)は請求書を消費者に送りつけるという、買い物のネガティブな面のみを担ってしまう」と危機感を表明している(“Legacy systems threaten banks more than startups: RBC Head McKay,” *American Banker*, November 11, 2015. 筆者和訳)。

(注31) Uber Technologies社(アメリカ)が提供する、スマートフォンを活用した配車サービス。タクシー業界が脅威にさらされていることから、イノベーションによって既存産業が駆逐される代名詞としてしばしば使われるようになっている。

(注32) フィルムからデジタルへの移行の波に乗れなかったコダックの凋落が金融業界において自社に生じる時期。“Kodak Moment”は、元来は「シャッターチャンス」を意味し、現在もその意味合いで使われることもあるが、コダック社の経営破綻により別の意味が加わった。

4. クレジットカード・ビジネスの今後の方向性

(1) 未開拓分野の加盟店化

近年、公金や病院での支払いにクレジットカードが利用されるなど、クレジットカード決済の受け入れ場所が過去に比べて飛躍的に広がっている。それでも、依然として現金のみを受け入れる場所が小規模店舗を中心に少なからず残存する。小規模店舗にとって、クレジットカード決済の受け入れに必要なインフラ・コストや加盟店手数料の負担が重いためである。こうした状況は、日本国内の消費者は無論のこと、急増する海外からの訪日客の利便性を確保するという観点からも望ましいことではない。

それに風穴を開けることのできるフィンテック・ベンチャー企業がアメリカで相次いで登場している。例えば、Square(2009年設立)やFlint(2011年設立)は、モバイルPOSの開発を通じて、従来難しかった小規模の実店舗によるカード決済の受け入れ、Stripe(2010年設立)は、従来難しかった小規模のECサイトでのカード決済の受け入れに対するハードルを引き下げた。しかも、いずれのサービスでもコストは比較的安く済む(注33)。

Squareは、 dongleと呼ばれるカード・リーダーを装着することで、モバイル端末をクレジットカード端末として利用可能にするサービスをアメリカのみならず日本でも提供している。標準的な決済手数料は、アメリカでは2.75%、日本では3.25%となっている。また、Flintは、スマートフォンでカード番号をスキャンすることで、カード・リーダーなしでスマートフォンにクレジットカード・デビットカード端末の役割を持たせるサービスをアメリカで提供している。決済手数料は、デビットカード決済は1.95%、クレジットカード決済は2.95%に設定されている。Squareのウェブサイトを見ると、飲食店に加えて靴の修理店やイベント会場での販売を導入事例として紹介している。Flintも同様に、美容院から観光ガイドに至る幅広い業種にメリットがあるとして導入を呼び掛けている。

一方、StripeはECでの決済サービスを、日本を含む23カ国で提供している(2015年12月時点)。ウェブサイトやモバイルアプリに数行の簡単なコードを追加するだけでクレジットカード決済が可能になる。

決済手数料は日米とも3.6%である。

こうしたフィンテック・ベンチャー企業はICTを駆使することで、①従来は難しかったカード決済の受け入れが容易になる、②受け入れコストが低くて済む、③受け入れ体制を整えるのに要する時間も短い、を実現している。それにより、小規模の実店舗およびECサイト事業者であっても広くカード決済の受け入れが可能になる。

(2) 総合決済サービス会社へ

クレジットカードを保有可能な消費者層の間でカードの保有率がすでに高水準にある現状下で、カード会員の一層の獲得余地は限られる。そうしたなか、カード会員を新規に獲得して彼らとの関係性を構築するには、カード会社は消費者のあらゆるキャッシュレス決済ニーズに対応した、総合決済サービス会社に脱皮することが有効である。それはまた、既存のカード会員が有する、クレジットカード以外のキャッシュレス決済ニーズを拾うことで、彼らと新たな関係性を築くことにも資する。

前述の通り、1,000円以下を中心とする少額決済に便利な電子マネーの提供が進む一方で、クレジットカードと同じ利便性を享受しつつ、クレジットカードを保有したくない・使いたくないなどのニーズのある消費者のためにブランド・デビットやブランド・プリペイドが登場している。ブランド・デビットにはさまざまな用途に利用されるポテンシャルがあることは、アメリカの経験からも明らかである。

このため、クレジットのみならずデビット、電子マネーを含むプリペイドを総合的に提供することができれば、これまでアプローチしづらかった消費者層も含めてカード会員として取り込むことができる。とりわけ、支払余力がネックとなってクレジットカードを提供しづらかった、あるいは提供できても利用限度額を絞らざるを得なかった高齢者にブランド・デビットやブランド・プリペイドを提供することは、人口高齢化への有効な対応策にもなる。高齢者にとっても、クレジットカードと類似の利便性を享受できる、使い過ぎを心配せずに安心して利用できる、といった利点を持つこうした商品は魅力的であろう。

個別企業の視点に立てば、カード会員が状況に応じてキャッシュレス決済手段を使い分ける場合でも、常に自社の商品を使うのであれば、「キャッシュレス決済=〇〇社」という意識をカード会員に植え付けることができ、自社のブランド・ロイヤルティの維持・向上につながる。

(3) カード会員の加盟店への送客

カード会社がカード会員、カード加盟店との関係性を強化するためには、カード会員をカード加盟店に送客することが有効である。それによって、カード会員は「カード会員でよかった」と感じカード会社との関係性が強化されるとともに、「この店で買い物をしてよかった」としてカード加盟店に対するロイヤルティも高めることになる。一方、カード会社は加盟店に対しても、集客や顧客ロイヤルティの向上といった付加価値を提供し、カード加盟店との関係性の強化を図ることができる。

カード会員のカード加盟店への送客方法の代表例がカード・リンクド・オファー（CLO）およびロケーション・ベースド・マーケティング（LBM）である。

CLOとは、カード会社がカード会員に対して、カード加盟店で買い物をすると割引などの特典を付

与するオファーを自社のウェブサイトなどで提供し、カード会員を加盟店に誘導するスキームである。CLOそれ自体はそれほど高度なICTを必要としないものの、CLOを成功させるためには高度なICTが不可欠であることが、アメリカの経験から明らかになっている。アメリカでは、CLOが登場してからしばらく経つが、これまでのところ成功しているのはBank of America、American Express、Discoverなど一握りの金融機関に過ぎないと言われている（注34）。これら3社に共通するのは、カード会員ごとに魅力的と感じてもらえるオファーに絞って提供している点である。そのためにはカード会員一人ひとりの属性や膨大な取引履歴を徹底的に分析する必要がある。中途半端な分析では、たとえオファーの数は多くてもそのほとんどがカード会員にとって魅力に乏しく、利用は低調になる。

一方、LBMとは、CLOの一種の進化形であり、モバイル端末の位置情報機能を活用して顧客に特典などをオファーすることであり、アメリカでは小売業界が中心となって積極的に推進されているが、カードの分野においてもさまざまな取り組みが行われている。効果的なLBMが実現すれば、カード会員はまさに買い物をしようとする時に特典を受けることができる、あるいは、どこの店舗に入ろうか迷っている時にリアルタイムで特典付きで店舗を紹介してもらえる。また、カード加盟店にとっても、例えば悪天候で客足が芳しくない時に、店舗の付近にいるカード会員向けにタイムセールのご案内を出して集客してもらえるといったメリットが考えられる。

アメリカにおけるカード関連のLBMの事例として、Placecast（2005年設立）は“Card-linked ShopAlerts”というサービスをカード・イシューア向けに提供している。カード会員が事前に割引のオファーを受けたい小売店を登録しておくと、小売店に近づいた時にモバイル端末にオファーが送られてくる。そして、当該店舗でクレジットカード・デビットカードを用いて支払うだけで自動的に割引を受けることができる。また、America First Credit Union（ユタ州）は、クレジットカード・デビット・プリペイドカード会員に対して、キャッシュバックを受けられる最寄りの店舗をスマートフォンに表示するサービスを提供している。

もっとも、LBMはCLO以上にオペレーションが難しい。カード会員にとって、自分の位置情報を知られることに居心地の悪さがあるところへ、自分にとって有用でないオファーが送られてくる場合には、居心地の悪さが増幅されて逆にロイヤルティの低下をもたらしかねない。カード会員に抵抗なくポジティブな体験を提供するためには、CLOと同様に高度なICTを用いて顧客情報を徹底分析し、どのようなオファーをどのようなタイミングで行えばカード会員が喜ぶかを割り出すことが不可欠となる。

(4) 高度な顧客志向の追求

「顧客志向」は、すべての企業にとっていつの時代にも最優先課題であり続けてきたものの、ソーシャル・ネットワーク時代の現代において、顧客志向の在り方は従来とは変化している。カード会社としてもその点を十分認識し、カード会員との関係性もそれを踏まえて進化させていくことが求められる。

ソーシャル・ネットワークを中心にさまざまな情報があふれる時代にあって、消費者の持つ情報量は企業と遜色なくなり、情報の非対称性が大幅に減退している。それに伴い、消費者はライフスタイルや用途に応じて商品・サービスを自ら選別することを志向するようになってきている。これはキャッシュレス決済においても同様である。消費者は利用場所などに応じて複数のクレジットカードをすでに使い分け

ているが、今後はクレジットカードやデビットカードなど複数のキャッシュレス決済手段の使い分けも進むと予想される。そうしたなか、カード会社が自社の一つの商品・サービスの有益性や魅力について一方通行で情報発信したところで、消費者には容易に届かないばかりか、押し付けと捉えられて逆に反発を惹起しかねない。そもそも、消費者に受け入れられると推測して一つの商品・サービスを提示するよりも、消費者自身に商品・サービスを選んでもらったほうが成功確率は高い。カード会社がすべきは、複数のキャッシュレス決済手段を用意し、各手段について複数の商品を用意し、そのなかから消費者に選んでもらうことである。そのうえで、選択結果を分析し、それに基づき選択肢の取捨選択を行い、新たな選択肢を提示する。このサイクルを繰り返すことで、より充実した商品・サービスのラインアップの提供が可能となるであろう。

商品・サービスの選択肢を用意したり頻繁に変更したりすることは従来であれば高いコストを要するため実施が難しかった。しかし、クラウド・コンピューティングを活用することで、低コストでの実施が可能となっている。また、ビッグデータとデータアナリティクスの活用により、カード会員の選択結果の分析能力の向上も期待できる。その結果、たとえ直接顔を合わせなくても、あたかもカード会員の顔が見える、あるいは人物像を把握できるようになり、それに応じて対応力も向上する。

一方、今日のソーシャル・ネットワーク時代において、「消費者に選んでもらう」前提として重要性を増しているのが「共感」である。消費者はカード会社に共感を覚えて初めて、カード会社やそのブランドにロイヤルティを感じ、受け入れるようになる。また、共感したことは当該者にとどまらず、ソーシャル・ネットワークを通じて拡散することになる。したがって、カード会社に求められるのは消費者を説得するのではなく、消費者の共感を得ることである。そのためには、自社商品・サービスの売り込みから一歩退いて、消費者に楽しい体験や役立つ情報を提供する、社会的意義の高い活動を行う、などの長期的視点に立った取り組みが重要になる。

(注33) なお、Square、Stripeは三井住友カード(株)と提携済みである。

(注34) 多くのCLOの利用が低調な要因としては、以下の点が複合的に作用していることが指摘されている。

- ・多くの場合、カード会員は定期的にオファー・リストをチェックし、欲しいオファーを選択するという能動的な行動を求められる。
- ・カード会員はオファーを選択しても、実際に利用するケースは少ない。
- ・有力マーチャントや地元マーチャントが参加していないために、オファーが魅力に乏しい。
- ・カード会員の属性に合致したターゲティングが不十分なため、たとえオファーの数は多くても、そのほとんどがカード会員にとって魅力に乏しい。

こうした事情から、マーチャントがCLOプログラムへの参加に二の足を踏み、たとえ参加したとしても魅力に乏しいオファーしか提供しない。そのため、利用が低調な状態から抜け出すことができず、マーチャント側もプログラムに力が入らない、という悪循環が生じている。

5. デジタル社会対応へ向けた留意点

(1) 求められる商品・サービス開発体制の見直し

前章でみてきた通り、ICTはカード会員およびカード加盟店との関係性を構築、強化、進化するのに有用である。もっとも、単に最新のICTを導入しただけでは不十分であり、ICTの効果を十分に引き出すための体制の見直しも併せて行っていくことが求められる。マクロ経済的にみると、アメリカでは

ICTの普及が1990年代半ばから2000年代にかけての生産性の上昇につながったものの、わが国ではそれがみられなかった。その要因として、アメリカではICTの導入時に、その効果をフルに引き出せるように制度や組織の見直しが行われたのに対し、わが国では既存の制度や組織を維持したままであった点が指摘されている（注35）。

例えば、総務省が2007年に実施した日米企業向けアンケート調査（注36）によると、ICTシステムの導入に際して行った業務改革の実施状況（注37）は、アメリカ企業が58.2%であったのに対して日本企業は48.5%、組織改革の実施状況は、アメリカ企業が59.4%であったのに対して日本企業は37.2%といずれも日本企業が下回った。業務・組織改革のうち日米企業の実施率（各項目を実施した企業の割合）の乖離がとりわけ大きかったのは、「シェアドサービスなど管理業務の集約化を行った」（アメリカ企業71.4%、日本企業37.9%）、「決裁権限を現場近くにおろし、分権化した」（アメリカ企業62.3%、日本企業34.8%）、「自社独自の業務プロセスをパッケージに合わせて変更した」（アメリカ企業69.7%、日本企業48.6%）であった。

こうした二の舞にならないためにも、カード・ビジネスにおける新商品・サービスの開発体制の見直しも併せて行っていく必要がある。新たな開発体制のために重要なのは、「スピード」「アジリティ」「オープン」という、相互に関連する三つのキーワードである。

「スピード」とは、文字通りスピード感を持って取り組むことである。新たなICTによって従来難しかったことが次々と可能になるなか、それらを素早く取り入れて果実を得ることが求められる。そのためには、従来の、システム要件を厳格に固めた、システム部門主導の中央集権的な開発体制に加えて、ビジネス部門主導によるスピード重視の開発体制が必要になる。前者はマラソン、後者は短距離走に相当し、この二つのモードを兼ね備えたハイブリッドな開発体制を構築することになる。

「アジリティ」は、スピーディーな開発体制に不可欠である。新技術や新システムの完成度が高まるのを待っていたのでは出遅れることになる。未完成の段階で取り入れ、試行しながら必要に応じて修正し、不調であればすぐに撤退する、という俊敏で柔軟な開発手法を確立すべきである。カード会員に商品・サービスの選択肢を提示し、反応を見ながら改良を行っていくことも、アジャイルな開発体制にほかならない。そのためには組織のカルチャーとして完璧主義から決別し、「Best」ではなく「Better」を求める方向に舵を切ることが求められる。

アジリティの確保のためにはクラウド・コンピューティングの活用が有効である。多額の費用を投じてコンピュータを所有するよりもクラウドを月単位で契約するほうが、システムコストの削減に資するほか、撤退が容易になる。クラウドは、試行してうまくいかなければ低コストで撤退できるという点で、新しいことに何度でもチャレンジできる開発環境を可能にする技術といえる。

従来型の開発体制では、例えば100の機能を持つ商品をじっくりと時間をかけて開発し、すべて完成した後にリリースする。開発の途中で環境変化が生じ、実際に使用されるのは100の機能のうちの70だけかもしれない。最悪の場合、リリースしても顧客の反応が悪く、失敗案件に終わる可能性がある。一方、スピードとアジリティを重視した開発体制では、例えば20の機能を持つ商品を短時間で開発してリリースし、それに対する顧客の反応をみて、次にその商品に10の機能を新たに開発して加え、再びリリースする。その後、顧客の反応をみて30の機能のうち10の機能が不要、新たに20の機能が必要と判断す

ると、それらを織り込んで開発してリリースする。このように、常に有効な機能を短時間で小刻みにリリースしていくという開発体制である。

「オープン」とは、オープンイノベーションを推進することである。自社のなかだけで新たなICTを取り入れながら新商品を開発し、そのために必要な人材や技術を一から育てていくのでは、スピードの面でも質の面でも限界があり、コストも嵩む。外部の優れたリソースを積極的に取り入れ、自社のリソースと適切に組み合わせること、しかもそれを、スピードとアジリティを重視した開発体制のみならず、従来型の開発体制においても行うことが求められている。とりわけ外部企業との連携を模索することは、フィンテック・ベンチャー企業の勃興著しい現在において極めて重要になる。また、カード会員に選択肢を提示してそのなかから選んでもらうことも、いわばカード会員と一緒に商品・サービスを作り上げていくことであり、その意味でオープンイノベーションは対顧客にも及ぶ。オープンイノベーションの推進のためには、自社内で不足する人材や技術は外部から調達すればよいという、自社完結主義からの決別が何よりも重要となる。組織体制としてそうした切り替えができるかどうか問われることになろう。

(2) ビジネスの変革を

デジタル社会はキャッシュレス決済、およびその中心であるクレジットカード決済を大きく変えている。アメリカでは“pay with plastic”（「プラスチックで支払う」）というフレーズにみられる通り、クレジットカードはデビットカードとともに“plastic”と呼ばれてきたものの、モバイル端末への搭載によりその俗称は通用しなくなりつつある。また、クレジットカードが高級レストランでのスマートな支払方法と認識されていた時代はとうに過ぎ去り、オンライン・ゲーム用に数百円単位のカチャを1度に数十、あるいは数百単位購入するのに利用される時代となっている。一般の消費者が単価100円の同じ商品を100個まとめて購入するという、実店舗では滅多に生じない事態がオンライン上では常態化しているのである。一方、ソーシャル・ネットワークの普及などに伴い消費者の情報武装が企業並みのレベルに達するも、消費者は用途やライフスタイルに応じてキャッシュレス決済の方法を選択し、クレジットカードを選択した場合でもそのなかでカードの使い分けを行うようになっている。消費者を一つのカードに囲い込むという発想はすでに陳腐化している。

このように、キャッシュレス決済、クレジットカード決済の在り方や使われ方がデジタル社会にあって変化するも、カード会社もそれに合致したビジネスに自らを変革していくことが求められている。従来と同じ対応をしていたのでは良くて非効率、最悪の場合は顧客を失い、市場からの退場を余儀なくされる。このことはクレジットカードにとどまらず、すべてのビジネスに当てはまることに留意すべきである。

最後に人材面について触れると、デジタル社会は急激なスピードで発展しており、このスピードに対応するには、テクノロジーの発展をビジネスに活かすことができる凹型人間が求められる。彼らはフルスタック・エンジニアと呼ばれることもあるが、現在はそうした、テクノロジーの変化のスピードに合わせてビジネスをレベルアップしていく人材が必要な時代といえるのではないだろうか。

(注35) この議論については、日本経済研究センター「経済社会の革命的变化への岐路に立つ日本：技術進歩と向き合う改革への覚悟を」2015年2月17日などが詳しい。

(注36) 総務省情報通信政策局総合政策課情報通信経済室「ICT産業の国際競争力とイノベーションに関する調査」2007年3月、pp.55-56。

(注37) 業務改革については7項目、組織改革については8項目を列挙し、すべての項目を実施した場合を100%とした時の値。

(2016. 2. 22)

※本稿の執筆に当たり、三井住友カード(株)常務執行役員システム本部長、森陽一氏には5回にわたるヒヤリングや多数のメールの交換を通じて、構想段階から多くの貴重な示唆・助言を頂戴しました。この場をお借りして厚くお礼申し上げます。