

決済手段の多様化が支える CRM の進化

上田恵陶奈

電子マネーを筆頭に、様々な決済手段が登場しており、資金決済法の施行もことから、今後もキャッシュレス化と多様化というトレンドが進展すると予想される。こうした決済手段の進化は、情報取得手段の充実という点で、ポイント制度を中心としたマーケティングの進化と表裏一体の関係にある。また、決済事業は装置産業としての性格を有することから、収益の最大化と費用の最小化を実現するために、日本においては本業と決済事業およびその周辺事業が複合的に提供されるという工夫が行われている点が重要である。他方、海外における決済サービスとのインターオペラビリティを確保する点が、将来の課題として残されている。

キーワード：決済、マーケティング、電子マネー、ポイント

1. はじめに

様々な決済手段が登場する背景にあるトレンド、およびマーケティングとの関係、さらには事業を設計する上で不可欠なコストの低減のメカニズム、これらを一体的に理解することが、現在進展している電子マネーの普及を掘り下げることにつながる。本稿は、以上の3点についてここ数年にわたって筆者なりに整理および提言を図ってきた要素をとりまとめたものである。

2. 決済手段のマクロトレンド

2.1 多様な決済手段

最初に、日本の決済市場について主な手段を概観する。282兆円とされる家計最終消費支出（出所：内閣府国民経済計算）のうち、多くは今なお現金や銀行口座によって決済されている。しかし、近年は、新たな決済手段の伸長が著しい（図1）。

対面決済（支払い相手と同じ場所に居て決済すること）では、クレジットカードが高額決済（5,000円以上）を中心に浸透し、2007年度の決済額は約39兆円に達しており、今なお7.9%の年平均成長率で伸びている（出所：クレジットカード産業協会）。加えて電子マネーが少額決済（1,000円未満）を中心に使用されており、野村総合研究所（NRI）では2007年度の決済額を0.6兆円、2009年度を1.2兆円と予測している。

他方、非対面決済（支払い相手と異なる場所に居て決済すること）では、クレジットカードに加えて、収納代行と代金引換が多く使われている。2007年度にコンビニエンスストア大手4社が取り扱った収納代行の取扱高は約6.3兆円に、宅配業主要2社による代金引換の取扱高は約2兆円に達した（出所：金融庁）。

もっとも、金額が最大であるクレジットカードですら約39兆円であって、282兆円という家計最終消費支出から比べればわずかな金額にとどまるようにも思える。しかし、例えば電子マネーは、決済金額では収納代行の10分の1であるものの、決済件数で見ると2007年度の決済件数は約8.6億件（NRI推計）であって、6.7億件（出所：金融庁）であった収納代行を上回っている。これは、電子マネーが主に少額決済で使用されているためであって、電子マネーと収納代行を合計すると15.3億件となり、企業間取引を含めた国内他行間銀行為替の総数である13.5億件をも上回っているのである（図2）。このことは、消費者にとって、新たな決済手段を利用する頻度は、すでに銀行

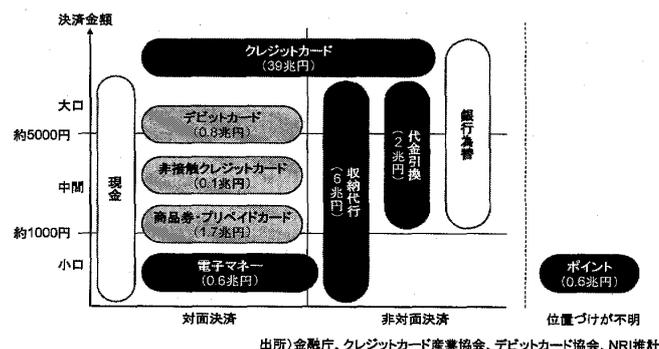


図1 主な決済手段の位置づけと規模 (2007年度)

うえだ えとな
㈱野村総合研究所 金融戦略コンサルティング一部
〒100-0005 千代田区丸の内1-6-5

(単位:億件/年)

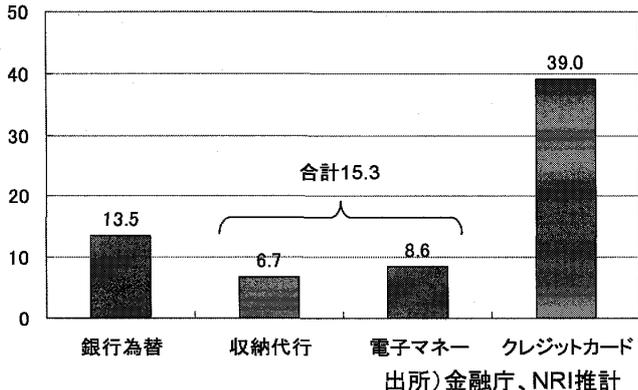


図2 主な決済手段の決済件数 (2007年度)

を利用する頻度を上回っているということであり、生活における重要性が増しているということができよう。

2.2 日本市場の特徴

このような日本における決済市場の特徴は、①脱現金の途上、②多様な本業とのセット化、③送金の欠如という点にまとめられよう。

まず、現金主義からの脱却が進みつつあるとはいえ、クレジットカードを中心にしたアメリカ、銀行デビットを中心にしたヨーロッパと比べると、日本の決済は今なお現金の比重が高い。NRIが実施した消費者アンケート(出所:NRI『2015年の決済』)では、クレジットカードおよび電子マネーが主な受け皿となって、キャッシュレス社会への移行が今後も進むという、消費者の意向が示された。

次に、決済のスキームが多様であることが挙げられる。決済事業を行うことができる事業者を銀行など金融業者に限定する国や、アメリカ州法における送金事業者法のように決済法制を整備する国も多い中で、従来の日本法(主として銀行法、出資法、プリペイドカード法)は、実態として決済の門戸を広く非金融業に開いてきた。すなわち、銀行だけに許される「為替」と、「決済」の境界線を不明確なままにし、クレジットカードやプリペイドカードなど銀行ではない事業者の決済事業を容認してきた。結果として、様々な本業を持つ事業者が、その強みを生かしながら様々な決済事業を展開するようになった(後述)。

最後に、銀行振込のような送金については、多くの場合には銀行法上の「為替」に該当することから、他国と異なり日本では送金サービスの発展が見られない。この点は、特に外国人出稼ぎ労働者にとって安価に本国に送金する手段が欠如しているとの課題が指摘され、

2009年度通常国会において新たな立法(資金決済法)が、「為替」を銀行以外の登録事業者に解禁することとなった。海外のように、携帯電話の番号や、インターネットアドレスに宛てて送金や決済をすることができるようになるか否かについては、まさにスタートラインに着いた段階である。

3. 何が伸長をもたらしたか

3.1 電子マネーはなぜ成功したか

電子マネーの実証実験が始まったのは1990年代であるが、普及までには10年以上の歳月がかかった。当初より電子的な決済という基本コンセプト自体は変わっていない。では、何が変わったのか。それは、“決済単体としての利便性に加えて、本業と一体になったメリットがある”という点が指摘される。

主な電子マネーを提供している事業者は、鉄道事業者や小売事業者である。従来独立系であったEdyも、航空会社・飲食・小売などと提携している。このため、決済という機能だけではなく、本業におけるメリットが盛り込まれた電子マネーを提供することが可能なのである。それぞれ具体的に見てみよう。

鉄道の場合であれば、乗客は券売機で切符を買う行動を省くことができる。また、必要であれば乗車履歴を閲覧・印刷することもできる。

小売事業者の場合であれば、行動自体に大きな変化はないものの、電子マネーを利用することでポイントやクーポンを受け取ったり、代金が割引されたりするサービスが魅力を与えている。

航空会社の場合であれば、消費者は搭乗の際に非接触ICでチェックインすることができるし、普段は搭乗の機会がない顧客にとっても買い物でマイルが得られる。

このように、電子マネーの普及要因は、決済機能だけを単体で捉えるのではなく、本業と一体になったサービスとして捉えることが必要である。決済だけを汎用的な機能として提供するポストペイ型の電子決済と比べて、電子マネーの決済金額が普及した背景は、この点にある。ポストペイ型の電子決済でも、利用金額に応じたポイントは付与されているものの、商品・サービスを購入した店舗の本業と関連したメリットではないため、消費者への訴求力が見劣りしていることから、そのことが読み取れよう。

3.2 他の決済サービスにおけるメリット

代金引換もまた、本業と一体になったメリットが顕

著である。消費者にとって、商品の配達と代金の決済が同時に行われるからこそ、代金を支払っても品物が届かないのではないかといった心配をせず決済することができ（同時履行性）、通信販売やオークションで安心して買い物ができるのである。

収納代行のうち、まずコンビニ収納代行の場合、事業者が消費者にモノ・サービスを決済よりも先に提供することが多く、未払いリスクを負うことで、利便性の高い決済手段で消費者の利用を促している。消費者は、モノ・サービスが確実に提供された後に、コンビニ店頭へ赴けばよいから、利便性が高い。

これに対し、例えば携帯電話での着メロ代金を、携帯電話の料金と一緒に支払うような、料金重畳の収納代行の場合もある。消費者からすれば、個々に決済の情報を入力することなく、自らが信用している携帯電話などの事業者に一括して代金を支払えばよい利便性がある。

以上から、事業者ごとに、その本業を生かしながら、消費者にメリットのある決済手段を構築してきたことが、多様な決済手段の登場につながっているといえよう。

4. ポイントを媒介にした CRM

4.1 なぜ必要か

小売事業者が電子マネーを展開する背景として、ポイントを通じたマーケティングを先述した。もちろん、ポイントの有効性は、電子マネーにとどまらない。クレジットカードの利用が伸びている背景にも、ポイントを貯めたいという消費者のニーズがアンケートで示されている。他にも、有名な航空マイルや電子商取引を含め、あらゆる決済場面でポイントが付与されているといっても過言ではない。NRIでは、2007年に国内で発行されたポイントは、少なくとも6,000億円に達すると推定している（図1）。この数字は、金額だけ見れば電子マネーの2007年段階での決済額と同額であり、2008年段階での決済額の約半分である。しかし、ポイントはモノ・サービスの購入額の通常1%内外、多くとも10%分が付与されるものであることを考えると、ポイントが付与される対象となっている決済総額は、仮に平均付与率を2%とすると30兆円程度に達しているといえる。

これほどまでにポイントというツールが普及した背景として、マーケティング上の有用性が語られる。しかし、購買情報をマーケティングに活用するのみであ

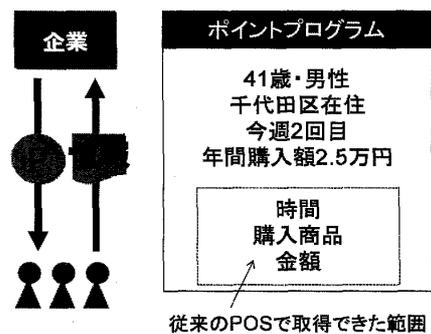


図3 ポイントは情報の対価

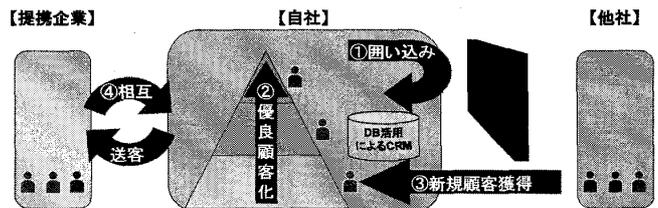


図4 ポイントプログラムの4大機能

れば、電子マネーや電子商取引といった決済そのもので得られる情報で足りるはずである。事業者が消費者にポイントが付与している意味は、むしろポイントを対価として消費者から情報を合意の上で購入しているという点にある（図3）。

個人情報保護の風潮の中、事業者が消費者に対してポイントという十分なメリットを提供することで、消費者が納得して進んでマーケティングのための詳細な情報を提供しているスキーム、これがポイント制度普及の背景である。

そして、事実上の金銭価値があるポイントは、付与のタイミングでも利用のタイミングでも決済との関連性が高く、ポイントと決済手段は同一のカード上に搭載されていたり、決済手段で取得できない詳細な情報をポイントによって補完していたりと、密接な関係が見られるのである。

4.2 ポイントマーケティングの概要

ポイントプログラムの用途は企業ごとに異なり多様であるが、おおまかに4種類に分類することができる（図4）。

- ① まず、購買に応じたポイントが付与することによる、囲い込みである。同じ金額を値引くことでも購買を促進することは可能であるが、顧客が節約した金額を同じ店で使ってくれるとは限らない。これに対し、ポイントが付与した場合には、ポイントは同じ店（もしくは系列店）で

しか利用できないため、再来店を促すことが可能である。結果として、同業他社への顧客流出を防ぐ役割を果たす。

- ② 次に、ポイントを意識して貯める顧客は、企業に対するロイヤリティ（忠誠度）が高まるため、優良顧客化が可能になる。年間の利用金額や利用頻度に応じて、顧客の優遇措置を変えらるという仕組みを導入しているものが、この例である。アップセル（顧客単価の向上）の要素があることから、より高度なレベルの囲い込みともいうことができよう。
- ③ また、新規顧客を獲得するためのツールとしても利用される。初回ボーナスポイントなどと称されるものが、この例である。従来からある景品による顧客獲得と同じであるが、①と同様にポイントを利用するために再来店が期待できる点で優れている。
- ④ この③の応用として、他社と連携した顧客獲得があり、相互送客と呼んでいる。例として、A社の既存顧客に対して、提携しているB社の商品・サービスを紹介し、利用した場合にA社のポイントが付与されるという場合が挙げられる。A社に対してロイヤリティを感じる顧客がおり、A社ポイントを得たいという動機を持っていることが前提条件となる。

これら4種類の機能を揃えるには、詳細なデータを取得できることと、そのデータを蓄積・分析するデータベースがあることが重要であり、決して少なくない投資・運営費用が必要となる。そこで、収益性について、次に見ることとする。

5. 決済事業の収益性

多様な決済手段が登場し、様々な事業者が併存しているという状況から、一見すると決済事業は収益率の高い事業なのではないかという推測も成り立ちうるであろう。しかし、決済事業を黒字にすることは、決して容易なことではない。

まず、収入に限られるという点がある。電子マネーは、その典型的な例である。決済における収益の基本は、決済手数料（消費者が決済した金額の数%が、手数料として決済事業者の収入となる）であるが、いかにせん少額決済であるがため、件数が多いとはいえ、決済手数料の規模は小さい。NRIでは2013年度に2.4兆円まで電子マネーの決済額が増加すると予測し

ているが、この時点での決済手数料が仮に4%であったとした場合でも、決済手数料の総額（全事業者の合計）は960億円にとどまるのである。こうした収入額の少なさが、金融機関が新たな決済サービスへの進出に対してさほど積極的ではなかった一因といわれており、実際に新たな決済サービスの大半は、非金融業の事業者によって提供されているのである。

次に、支出の面では設備産業・装置産業としての性格が重要である。同じく電子マネーを例にとるならば、非接触ICカードの発行費用、加盟店の端末整備支援、システム運用、コールセンター運用などといった支出がかさむ。加えて、現在は多数ある電子マネーがそれぞれ別個にサービスを展開している例が多いため、電子マネーの事業者は、それぞれが別個にこうした設備投資を行う傾向にある。

以上のように、収入に限られる設備産業という性格から、決済事業単独で黒字を確保することは至難の業である。そこで、収入を増加させることと、支出を減少させることが必要になる。すなわち、本業に寄与する効果を考慮することで収益性を担保し、本業のリソースを活用することで支出の最小化を図るのである（図5）。

まず、電子マネーの場合、鉄道事業者であれば、ICカードを改札機にタッチするだけであれば、紙の切符のように改札機の内部でモノを取り扱う必要がなくなるために、改札機の故障が減少するのでメンテナンス費用を軽減できる。将来的には券売機も減らすことができるだろう。次に、小売事業者の電子マネーであれば、ポイントやクーポンなどを通じてマス広告よりも確実に消費者、それも得意客を囲い込むことができるし、レジで現金を扱う時間を省くことで、待ち行列の発生を抑えることができるため、昼休みのような繁忙時間帯に機会損失を防ぐメリットがある。また、航空事業者にとっては、自社以外の商品・サービスを購入する際にもマイル獲得という自社ブランドを意識させる効果があるので、広告宣伝費を兼ねる囲い込み

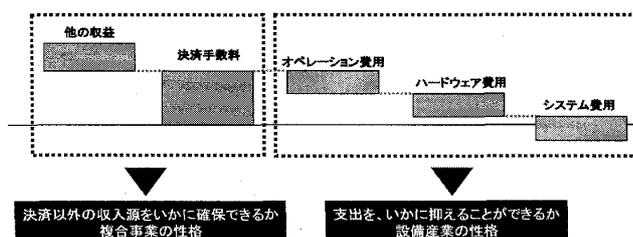


図5 決済事業の収益構造

効果を得ることができる。

代金引換の場合、宅配事業者にとっては、物の配達という機能およびリソースを生かした付加価値の追加であって、資金管理など少額の新規投資に抑えることができる。コンビニの収納代行であれば、既存店舗、既存店員が、既存のPOS端末で統一規格の用紙を読み取って、代金を受取り（代理受領）すればよいので、これも本業を生かした付加価値サービスといえる。携帯事業者など収納代行業者の場合には、本業の課金システムを第三者からの料金請求にも転用することで、通常の業務に付加価値サービスを追加できる利点があるし、携帯コンテンツなど本業の発展にも寄与している。

このように、決済事業そのものの収益性が高いわけではなくとも、本業のリソースを活用した付加価値サービスとして提供することによって、収益の確保と支出の削減を実現していることが観察できよう。事業者によって様々な本業が存在するため、展開される決済サービスも多様化し、こうした工夫の余地に富むという点で、むしろ非金融事業者の方が決済サービスの効率的運用に向くともいえるのである。

6. これからの課題

以上、複数の観点から、日本の決済環境を分析してきたが、最後に海外とのインターオペラビリティという今後の課題について述べて本稿を閉じることとした。日本のように、非金融業者が、それぞれの本業と組み合わせて多様な決済手段を提供するという方向性は、海外においては主流とは言い難い。アメリカであれば、クレジットカードの仕組みを前提に他の決済手段が構築される傾向にあるし、ヨーロッパであれば銀行デビットの仕組みを普及させていく方向性が明確に打ち出されている（決済サービス指令）。

この違いは、日本は部分最適であり、海外は全体最適であると評価することができるだろう。すなわち、

日本の決済サービスは、個々の業種が持つ強みを生かして設計されている点で、部分最適といえる。これに対し、各社が共通インフラに共同投資して共同利用するという海外のモデルは、コストシェアを図る全体最適といえよう。部分最適は、いわば分散投資によって多様化を実現できるメリットがあるし、全体最適は、いわば集中投資によって一律のサービスを規模を生かして比較的安価に実現できるメリットがあり、単純に優劣が生じるものではない。

しかし、すでに現在クレジットカードが実現しているように、決済サービスもまたグローバルに展開される汎用性のある公益的な社会インフラであり、今後は銀行デビットなど他のサービスでも、同様にグローバルで利用できるよう環境整備が進むと予想される。このような、インターオペラビリティ（それぞれ国のサービスが、相互に利用できるようになること）を重視すると、日本のサービスが各社独自に開発・運営されていることは、障壁にもなりかねない。

決済におけるインターオペラビリティの実現とは、強いサービスが世界を席卷するといったデファクト・スタンダード（事実上の標準）の確立とは、いささか異なる。社会インフラとしての決済サービスには、技術規格と法制度が密接に関係するため、業界標準をデジュール（公的な規格）として採用していくプロセスが重要になる。ヨーロッパでは、決済サービス指令がまさにこの点を重視し、ヨーロッパ域内での決済が同一規格・同一法制度によって行われるようにSEPA（Single Euro Payment Area）という方向性を打ち出している。

日本の特徴ある決済サービスが、こうしたインターオペラビリティに重点を移しつつある国際環境の中で、どのように立ち振る舞い、どのようなデジュールの確立に関与していくべきか、今後の重要な課題として挙げられる。