

Ⅲ-5. サービス産業に求められるパーソナライズ化への対応

—小売・メディア・金融業界の戦略—

【要約】

- ◆ 消費者ニーズの多様化と高度化、企業の競争環境の激化に伴い、BtoC 市場におけるパーソナライゼーションの進展を予想する。テクノロジーを活用し、個々の消費者ニーズを汲み取ることによって、新たな需要の創出が可能となるだろう。
- ◆ 小売業界では、ビッグデータ分析技術に注目する。データから消費者の全体像を理解することが需要創出の出発点となる。需要獲得のためには、サプライチェーン間でデータを共有し、製・配・販の連携を緊密化する戦略と、「商流」「物流」「情報流」「資金流」の各機能を再統合し、バリューチェーンを拡大する戦略が有効となる。
- ◆ メディア業界では、多様化・高度化するユーザーニーズを満たすべく今後もマスメディアからインターネットメディアにシフトするというメガトレンドがある中で、日系メディア事業者は海外勢や新興勢力に今後の競争のキードライバーとなるビッグデータを奪われないためにも、インターネットメディアにおける取組みを早期に本格化することが求められる。
- ◆ 金融業界では、FinTech に注目する。FinTech 拡大に伴い、個人の金融サービスへのニーズは拡大し、かつ細分化されると考えられる。既存金融機関等と FinTech 事業者には競争と協調を通じて切磋琢磨し、FinTech という個人向けサービスの革新的な進化を現実のものとしていくことが期待される。

1. はじめに

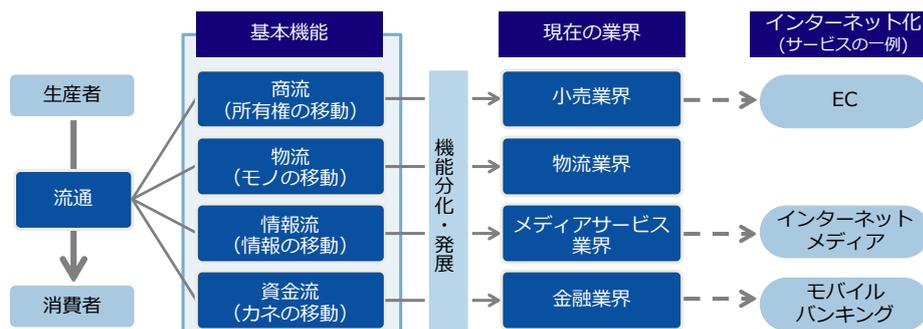
流通の基本機能と業界の成立

「流通」とは、生産者と消費者をつなぐ機能のことである。流通の基本機能は、売買によって所有権を移転する「商流」、商品を物理的に移動する「物流」、情報をやり取りする「情報流」、代金を決済する「資金流」の 4 つから構成される。古くは物々交換からはじまり、経済発展の過程において、貨幣の誕生、市場の形成、という歴史的な経緯を経て、流通の機能分化が進んでいく。その結果、「小売」「物流」「メディアサービス」「金融」等、個別の「業界」が成立し、個別に進化を遂げてきたのである（【図表 1】）。

流通機能をインターネットが代替

流通の基本機能のうち、「物流」を除く、「商流」「情報流」「資金流」の3つの機能は、インターネットによって代替可能である。例えば、EC サイトは「商流」、ネットメディアは「情報流」、モバイルバンキングは「資金流」をインターネット化したサービスだと言えよう。

【図表 1】 流通の基本機能と業界との関係



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

業界の垣根を越えたプレイヤーの登場

流通機能がインターネット化する過程において、業界の垣根を越えた、革新的なプレイヤーが数多く誕生している。Amazon は、インターネットとテクノロジーによって「商流」「物流」「情報流」を再統合したビジネスモデルを構築した。現在は、モノの販売にとどまらず、動画や音楽の配信、クラウドサービスまで手がけている。また、「商流」と「資金流」を再統合したビジネスモデルも多数存在する。例えば、Alibaba グループは、EC モールの利用者に対して、ネット決済サービス「アリペイ」を提供している。楽天は、傘下に銀行やカード会社を保有しており、決済やポイントサービスによって自社グループ内の回遊性を高めたエコシステム「楽天経済圏」を構築している（【図表 2】）。

【図表 2】 業界の垣根を越えたビジネスモデルの一例

企業名	業界の組み合わせ	提供するサービス
Amazon	小売+物流	総合オンラインストア (EC)
	小売+メディアサービス	プライムビデオ・プライムミュージック (動画・音楽配信)
Alibaba	小売+金融	アリペイ (ネット決済サービス)
楽天	小売+金融	楽天銀行、楽天カード、楽天スーパーポイント (決済・ポイントによるエコシステム)

(出所) 各社 IR、公表資料をもとにみずほ銀行産業調査部作成

「小売」「メディア」「金融」を対象に、戦略を考察

本章では、業界の垣根を越えた革新的なプレイヤーの登場によって、既存業界への影響が顕在化しつつある「小売」「メディア」「金融」の 3 つの業界を対象に、テクノロジーの進化が生み出す新たな消費者需要について考察するとともに、今後の戦略方向性について論じる。

2. テクノロジーの進化がもたらす BtoC 市場の変化

インターネットをはじめとしたテクノロジーの進化によって、BtoC 市場にどのような変化が生じているのだろうか。消費者と企業、それぞれの変化について、順に確認していきたい。

選択肢の増加に伴い、消費者ニーズは多様化

まず、消費者の変化である。インターネットという新たなチャネルの登場は、購入可能な商品アイテム数の増加に加えて、消費行動における選択肢の増加をもたらすこととなった。消費者は状況に応じて、購買チャネル、注文デバイス、受取方法、決済手段等、数多くの選択肢の中から、自身にとって最適な購買手段を選択することが可能となっている。消費が成熟し、ライフスタイルや価値観の多様化が進行する中、消費行動における選択肢が増加したことによって、消費者ニーズの更なる多様化が進んでいる。

さまざまな制約の解消により、消費者ニーズは高度化

また、インターネットを介したサービスは、様々な「制約」の解消をもたらした。例えば、EC の登場は、店舗の「営業時間」、自宅から店舗までの「距離」、陳列に必要な「スペース」、商品や価格を比較する際の「情報」等の制約を解消したと言えるだろう。インターネットメディアは、テレビの「放送時間」、「チャンネル数」に加え、「視聴場所」、「機器(デバイス)」という制約を解消したと捉えることができる。FinTech¹企業は、金融機関の「煩雑な手続き」や「割高な手数

¹ 金融(Finance)と技術(Technology)を合わせた造語。用語に明確な定義はなく、金融技術、金融サービス、金融ベンチャー等、様々な形で使い分けられる。

料」といった制約を解消しつつある。このように、テクノロジーを活用した新たなサービスが、既存サービスのさまざまな制約を解消することによって、消費者ニーズの高度化が進んでいる。

企業の競争環境は激化

一方、企業の競争環境にも変化が生じている。サービスがインターネット化する過程において、Amazon、Netflix、各種 FinTech 企業等、新たなプレイヤーが次々に誕生している。既存市場に新たなプレイヤーが参入したことで、価格競争のみならず、サービス面の競争も一層激化している。テクノロジーの進化は、新たなサービス、新たなプレイヤーの登場を通じて、企業の競争環境を激化させたと言えるだろう。

マスアプローチからの脱却が必要

多様化・高度化する消費者ニーズに対応し、企業間の競争を勝ち抜くためには、従来型のマスアプローチ²では限界がある。これまでは、企業は消費者を大まかなセグメントでしか捉えられなかったが、スマホやタブレット等のパーソナル端末を介したネットサービス、および個人を特定可能な電子マネーやクレジットカード等の非現金決済手段が普及した現在においては、企業は消費者を個人単位で捉えることが技術的に可能となっている。個々の消費者の消費スタイルや価値観を理解し、一人一人に合わせたアプローチを行うことによって、多様化・高度化する消費者ニーズへの対応が可能となるだろう。

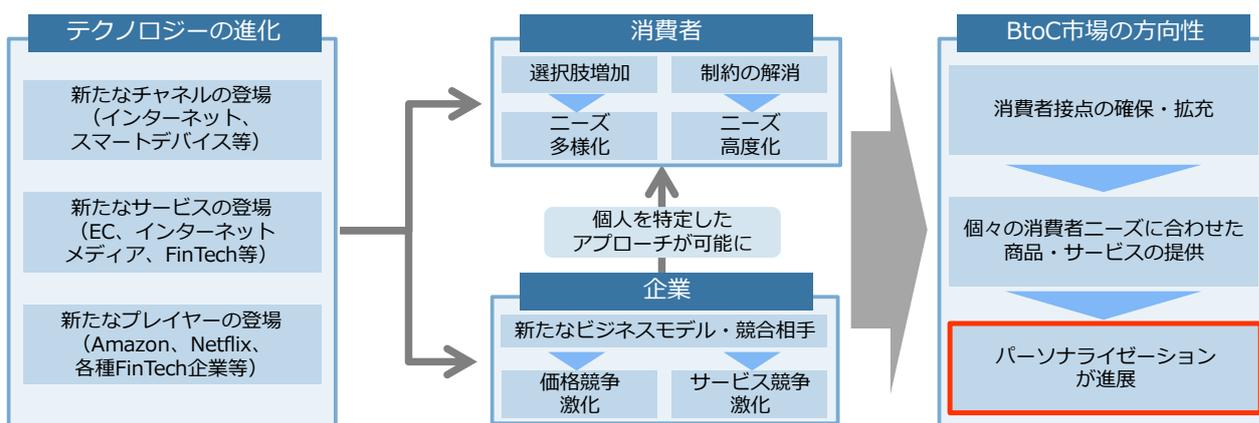
パーソナライゼーションの進展を予想

以上を踏まえれば、BtoC 市場の今後の変化の方向性は、個々の消費者ニーズに合わせた最適な商品・サービスの提供、すなわち「パーソナライゼーション」と言えるのではないだろうか。進化するテクノロジーをビジネスに実装し、個々のニーズを汲み取る仕組みを構築することにより、従来のマスアプローチでは捕捉しきれなかった、新たな需要を創出できるだろう(【図表 3】)。

消費者接点の重要性はより一層向上

パーソナライゼーションの起点は、一人ひとりの消費者との接点である。今後、BtoC ビジネスにおいて、消費者と直接の接点を有することの重要性は、ますます高まることが予想される。

【図表 3】テクノロジーの進化がもたらす BtoC 市場の変化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

² 大量生産、大量販売を前提として、全ての消費者を対象に同一方法のアプローチを行うこと。

テクノロジーを活用することで、どのような需要を生み出すことができるのだろうか。次節以降、小売、メディア、金融、それぞれの業界について個別に検証していきたい。

3. 小売業界

(1) 外部環境の変化とテクノロジー

テクノロジーによる課題解決の可能性

小売業界は、総人口減少、少子高齢化、人手不足等、数多くの課題に直面している。進化するテクノロジーは、業界が抱える様々な課題を解決する可能性がある。例えば、米国で広がりつつある、クラウドソーシングを活用した買い物代行サービス³が日本でも浸透すれば、モビリティが低下した高齢者や、忙しい共働き世帯の買い物ニーズを充足することができる。また、セルフレジ、自動発注システム、接客ロボット、ドローン物流等の導入による省力化は、人手不足問題の解決策となり得る。

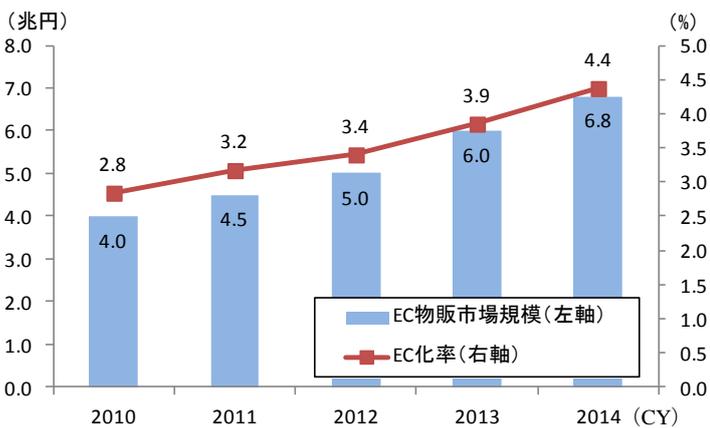
最大の課題は総需要の減少

小売業界が抱える様々な課題の中で、最大の課題は、人口減少に伴う総需要の縮小であろう。わが国の総人口は、2008 年をピークに既に減少に転じている。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2020 年には 2015 年対比で 2.4 百万人(▲1.9%)、2025 年には同 5.7 百万人(▲4.5%)の減少が見込まれている。中長期的には、総需要の減少は避けられない状況にある。

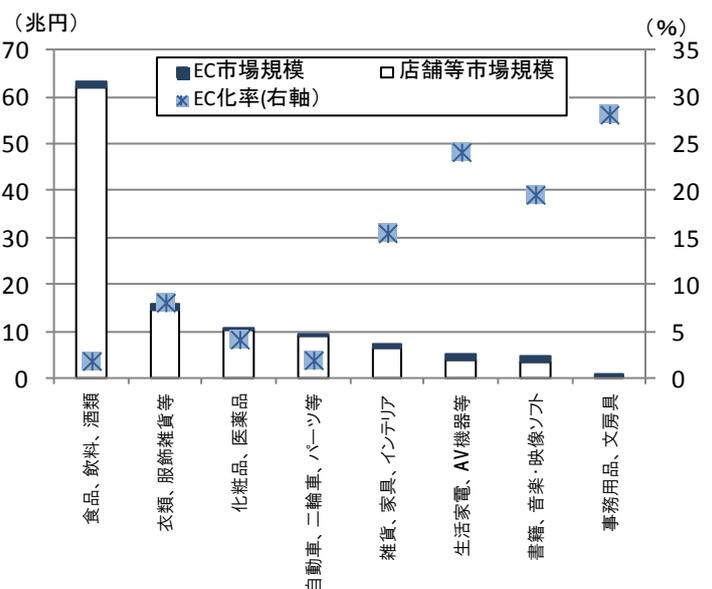
EC チャンネルへの需要シフト対策は喫緊の課題

需要の減少という観点では、より緊急性の高い課題として、EC チャンネルへの需要シフトが挙げられる。EC 企業は利便性や品揃えを強みに、既存の小売企業から需要を奪うことで成長を続けている。経済産業省の調査によれば、2014 年の EC 物販市場は 6.8 兆円(前年比+13.5%)の規模に達しており、既に百貨店市場 6.2 兆円を上回る水準まで拡大している(【図表 4】)。

【図表 4】 EC 物販市場規模及び EC 化率



【図表 5】 商品カテゴリー毎の市場規模と EC 化率(2014 年)



(出所)【図表 4、5】とも、経済産業省「平成 26 年度我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)よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)【図表 5】は総務省「家計調査」と内閣府「国民経済計算」(GDP 統計)における国内家計最終消費支出の併用による推計値

³ 米 Instacart 社は、消費者がネットで提携先スーパーの商品を選択すると、同社が仲介する「ショッパー」と呼ばれる個人が買物を代行し、消費者の自宅まで届けるサービスを開発。提携スーパー数、展開エリアを拡大している。

引き続き EC 化率は増加	わが国の物販市場における EC 化率は、2014 年時点で 4.4%である ⁴ (【図表 4】)。EC 化率の将来予想については様々な見解があり、10%程度という見方もあれば、20%程度まで成長するという強気の予想もある。比率の大小はともかく、今後も EC 需要は伸び続けるという点は、衆目の一致するところであろう。
店舗に対する EC の優位性	店舗に対する EC の優位性として、商圈に関わらず購入が可能、ロングテール ⁵ の品揃え、価格比較が容易、という点が挙げられる。言い換えると、EC チャンネルの台頭により、「消費者の自宅から店舗までの距離」「広大な店舗面積と幅広い品ぞろえ」という店舗の強みは、絶対的なものではなくなりつつある。事実、商品カテゴリー別に見れば、事務用品、生活家電、書籍等、どこで買っても商品そのものに差異がないカテゴリーの EC 化率は、既に 2~3 割弱に達している(【図表 5】)。
食品カテゴリーにおいては、店舗が主要チャネルとして存在感を發揮	その一方で、EC に馴染みにくい商品カテゴリーも存在する。特に、家計消費のうち最大の支出科目であり、推定市場規模 63 兆円の食品小売の EC 化率は僅か 1.9%にとどまっており、依然として店舗チャネルが優位性を發揮している(【図表 5】)。食品の EC 化率が低い要因としては、生鮮品や総菜は鮮度管理とロスコントロールが必要であり、EC 企業には取り扱いが困難という供給者側の事情に加えて、食べる物は自分の目で見て選びたい、という消費者ニーズが挙げられる。また、生活圏内にコンビニや食品スーパー等、複数の食品小売店舗が存在する、我が国の消費環境も影響していると考えられる。
EC では充足しきれない消費者ニーズの存在	商品特性の他にも、今すぐ商品を手に入れたい、店員に確認してから購入したい、というニーズは、EC では充足しきれない。買い物を娯楽として楽しみたい、という消費者も数多く存在するだろう。このような消費者ニーズが存在する以上、EC は店舗の機能を完全に代替することはできないのである。
オムニチャネル戦略は EC 企業への対抗策	このように、EC と店舗には、それぞれに特性があり、どちらか一方だけでは消費者ニーズを充足しきれない。消費者は、自身の買い物ニーズや置かれた状況に応じて、それぞれのチャネルを使い分けることによって、最適な購買体験を得ることができる。つまり、店舗と EC チャンネルを組み合わせることで、消費者接点を最大化するオムニチャネル戦略 ⁶ は、EC 企業への最大の対抗策となるのである。

(2) テクノロジーが生み出す新たな需要

ビッグデータ分析技術に注目	人口減少による総需要縮小が避けられない中、新たな需要を生み出すテクノロジーとして、ビッグデータ分析技術に注目する。ビッグデータという用語の厳密な定義は未だ存在しないが、本稿では「大量、多種、多頻度のデータの集合体」と定義する。
ビッグデータから価値を生み出す取り組み	既に様々な企業が、ビッグデータから価値を生み出すための取り組みを開始している。Google は、検索エンジンの利用データから、インフルエンザの流行をほぼリアルタイムで予測することができる。Amazon は、購買データの分析結

⁴ 米国は 8.4%、中国は 9.9%、英国は 12.2%と推計される(Euromonitor International のデータに基づく推計値)。

⁵ インターネットを用いた物品販売の手法、または概念の 1 つ。販売機会の少ない商品でもアイテム数を幅広く取り揃えること、または対象となる顧客の総数を増やすことによって、総体としての売上拡大を目指す。

⁶ 店舗や EC サイト等、あらゆるチャネルを連携させることで、消費者が欲しい商品をいつでもどこでも購入、受取、返品できる消費環境の実現を目指した取り組み。

果から消費者の購買行動を予測し、商品のレコメンドや、物流ネットワークの最適化に活用している。

テクノロジーの進化に伴い、データから生まれる価値が向上

「あらゆるヒト、モノ、サービスがインターネットに繋がる」と言われる IoT 時代の到来によって、分析対象となるデータの種類・量の飛躍的な増加が予想される。加えて、テクノロジーの進展により、データ収集・保存に係るコストの低下と、データ処理・分析技術の更なる向上が見込まれる。ビッグデータによる価値創出への期待は、今後ますます高まるだろう。

POS システムによる「モノ」のデータ化

将来に目を向ける前に、小売業界におけるこれまでのデータ活用の歴史を振り返ってみたい。1970 年代に米国で登場した POS システムは、小売業界の商品管理手法を劇的に変化させた。それまでの商品発注は、スタッフの経験や勘に基づいて決定されていたが、POS の登場によって、何が、いつ、どの店で、何個売れたのか、というデータを正確に集計できるようになった。POS データをマーケティングに活用することで、売れ筋商品や死に筋商品を把握し、発注数量や在庫の適正化が実現されたのである。

顧客 ID による「ヒト」のデータ化

POS データは、商品という「モノ」のデータである。これに対して、近年では、消費者である「ヒト」を起点としたマーケティングがはじまっている。ポイントカードや電子マネーの普及に伴い、消費者の年齢、性別、住所等の属性データを登録した顧客 ID の取得が進んだことが、その要因である。「ヒト」と「モノ」のデータを統合することで、顧客属性別の売上、優良顧客の識別、顧客毎の購買頻度や関連購買の把握といった、より高度な分析が可能となった。

消費者生活のデータ化が進展

現在では、属性データや購買データ以外にも、様々な形で「ヒト」のデータ化が進んでいる。例えば、スマホの GPS データや交通系 IC カードの乗り換えデータは、消費者の行動範囲をデータ化したものである。Twitter や Facebook 等の SNS のコメントは、消費者の意見や感情をデータ化したものだと言えよう。また、EC では、商品の「検索」「閲覧」「比較」といった購買行動が Web サイト上で行われるため、消費者がどのような商品を検索し、どの商品をクリックし、どれくらいの時間をかけて画面を閲覧したのかという点に至るまで、一連の購買プロセスがデジタルデータ化される。

今後は、実店舗における消費行動もデータ化される時代に

さらに、これからの時代は、実店舗における購買行動もデジタルデータとして収集可能になる。店内カメラやセンサから得られるデータを分析することによって、消費者が店内をどのように回遊し、どのような商品を比較した後に購入に至ったのか、あるいは購入を見送ったのか、ということが可視化されるのである。さらに、消費者の視線を分析する技術も既に存在する。また、コールセンターへの問い合わせや、接客時の音声もデータ化される。つまり、ネットでの消費行動と同じように、リアル店舗における消費行動もデータ化され、分析対象となる時代が到来するのである。

「モノ」と「ヒト」に加え「消費行動」の分析も可能に

このように、小売企業におけるデータ活用のあり方は、大きな転換点を迎えようとしている。まず、POS という「モノ」のデータから、顧客 ID という「ヒト」のデータへと分析の軸足が移りつつある。更に、従来は販売時点のデータ分析にとどまっていたが、今後は购买前、購買後のデータを含めて、消費行動の大部分が分析対象となり得る。静的な分析から動的な分析へと進化することで、分析の質は大きく向上し、これまで見えなかった個々の消費者像や、潜在顧客の実像、消費者ニーズの変化を掴むことができるだろう(【図表 6】)。

【図表 6】 小売業界におけるデータ活用

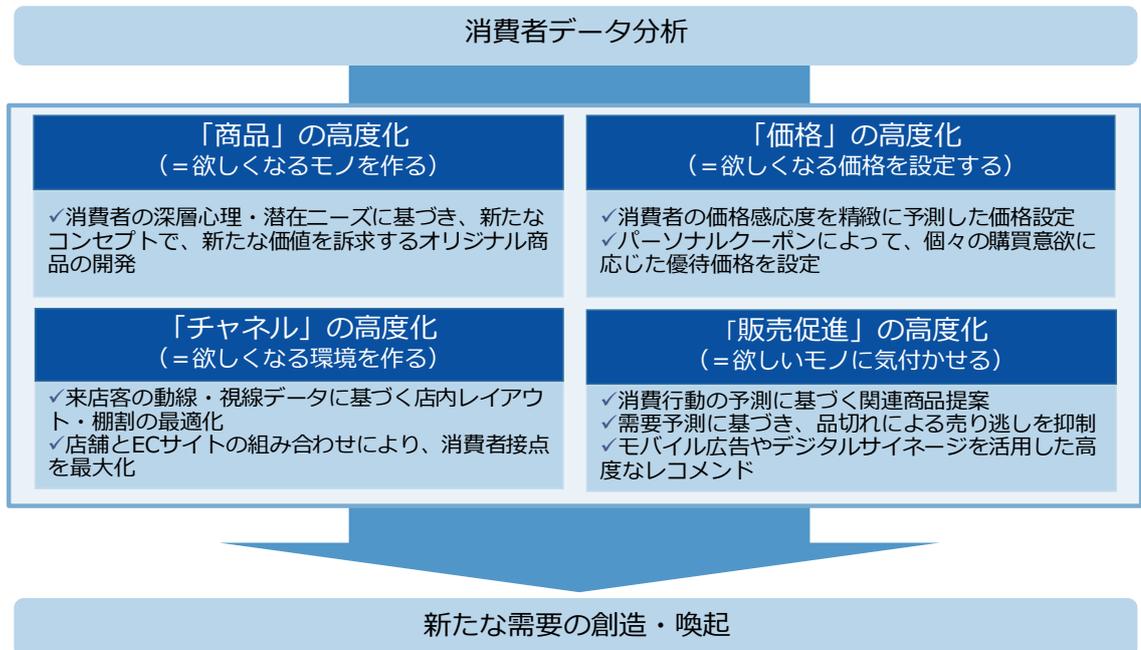
	従来	現在	今後
データ種類	<ul style="list-style-type: none"> POSデータ 	<ul style="list-style-type: none"> POSデータ IDデータ 	<p>データ種類・量の増大</p> <ul style="list-style-type: none"> POSデータ IDデータ 行動データ (GPS・店内カメラ・サイト閲覧履歴等) 意見・感情データ (SNS等)
データの取得時点	<ul style="list-style-type: none"> 販売時点 	<ul style="list-style-type: none"> 販売時点 	<p>消費行動全般・リアルタイム化</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売時点 販売前、販売後
分析対象	<ul style="list-style-type: none"> モノ 	<ul style="list-style-type: none"> モノ+ヒト (モノ中心) 	<p>ヒトの分析が主軸に</p> <ul style="list-style-type: none"> モノ+ヒト(ヒト中心)
分析結果	<ul style="list-style-type: none"> 何が売れたか 	<ul style="list-style-type: none"> 誰が何を買ったか 	<p>消費者の全体像を理解</p> <ul style="list-style-type: none"> 誰が何を買ったか、買わなかったか 消費者マインド (影響手段、購買動機、感想・評判等)

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

マーケティングの高度化による需要創造

消費者を多面的に理解し、マーケティングを高度化することで、新たな需要の創造が可能になると考える。需要創造の手段としては、「商品」「価格」「チャネル」「販売促進」の4つが想定される。消費者の属性、購買履歴、趣味・嗜好、ライフスタイル等を基にしたアプローチによって、従来のマスアプローチでは捕捉しきれなかった、新たな需要が喚起されるだろう(【図表 7】)。

【図表 7】 消費者データ分析による需要創造プロセス



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(3) 需要創出の新たな担い手

小売業界への参
入障壁は低下

データを活用し、需要を創造する担い手は、必ずしも小売企業とは限らない。異業種を含め、様々なプレイヤーが消費者と直接繋がる時代になっている。加えて、店舗立地や品揃えといった小売業界のかつての参入障壁は、ECの普及に伴い大きく低下している。小売企業にとってのリスクシナリオとして、「消費者の買い物ニーズに最も近い存在」という伝統的な小売業界の地位を脅かす、新たな担い手が登場する事態が考えられる。

EC企業の影響拡
大

では、どのような企業が、需要創造の担い手となり得るのだろうか。既に顕在化しているのが、EC企業である。Amazonは、ビッグデータをメーカーに提供し、消費者ニーズを反映した独自商品の開発を進めている。ヤフーとアスクルも、検索データや購買データを基に、メーカーと共同でオリジナル商品の開発を行っている。どこでも買える平均的な商品しか取り扱っておらず、EC企業や競合他社との差別化が困難な小売企業は、進化を続けるEC企業によって、真っ先に需要を奪われることになるだろう。

IT・通信系企業の
台頭

あるいは、GoogleやFacebook、LINE等のIT企業が、蓄積した消費者データを基に、需要創造の新たな担い手となるかもしれない。検索ワードやSNSのメッセージの中には、消費者の潜在ニーズが含まれている可能性が高い。携帯キャリアも、日々の通信データから消費者の生活情報を把握できる立場にある。既に携帯キャリア大手は、事業多角化の一環としてEC事業への進出を開始している。

「小売の中抜き」
の懸念

このように、消費者に密着したプレイヤーが、メーカーや物流企業と協力体制を構築し、消費者ニーズを反映したオリジナル商品を開発、消費者に直接販売する取り組みが広がる可能性が想定される。言わば「問屋の中抜き」ならぬ、「小売の中抜き」である。

(4) 小売企業の戦略方向性

総合力とデータを
活かし、どのよう
な価値を生み出
すか

上記のように、EC企業をはじめとした異業種の更なる台頭も想定される中、小売企業にはどのような戦略が求められるのだろうか。異業種に対する小売業の強みは、店舗における消費者接点と顧客基盤、店頭まで商品を配送する物流体制、多数の生産者やメーカーとの取引ネットワークの全てを併せ持つことではないだろうか。小売業が持つ総合力をどう活かし、消費者にどのような価値を提供していくのか。POSデータや顧客IDに加えて、Webサイトや実店舗における行動データを含めたさまざまなデータを活用し、新たな需要、新たな付加価値を創出するための戦略としては、以下の2つの方向性が考えられる（【図表8】）。

1点目の戦略は
サプライチェーン
の高度化

1点目は、サプライチェーンの高度化である。「どこにでもあるもの」「以前売れたもの」を売場に並べただけでは、もはや消費者を惹きつけることはできない。新たな需要を喚起するためには、「ここにしかないもの」や「思わず欲しくなるもの」、すなわち、消費者ニーズを反映したPB等のオリジナル商品や、消費行動を予測した先回りの提案が必要となる。

データ共有により
サプライチェーン
を緊密化し、付加
価値を創出

サプライチェーンの高度化は、データから消費者を理解することが出発点となる。その上で、製・配・販が連携して、消費者ニーズを売場に反映させる仕組みを構築することが有効であろう。これまでは、互いの立場や経営上の課題が

異なることもあり、製・配・販の連携はなかなか進展しなかった。これからは、データと消費者ニーズをサプライチェーン間で共有し、製・配・販が一体となって、消費者に付加価値を提供していくべきではないだろうか。サプライチェーンの中で消費者に最も近い存在である小売企業には、ニーズ把握から付加価値の創出まで、全体をコーディネートする役割が求められよう。

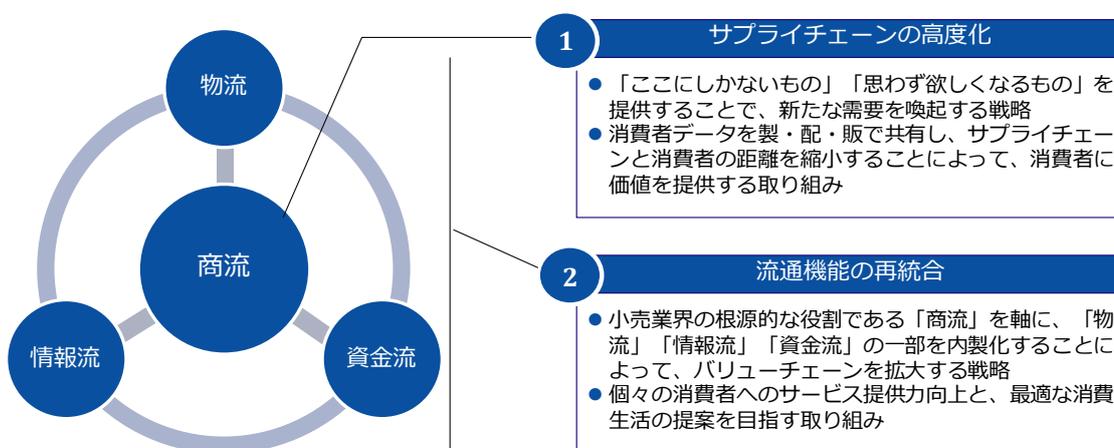
SPA とコンビニがモデルケース

サプライチェーン高度化のモデルケースとしては、SPA⁷とコンビニエンスストアが挙げられる。ファーストリテイリングやイトリ等のSPA企業は、商品企画・開発、素材調達、製造、物流、在庫管理、販売までを垂直統合することによって、差別化された商品開発、サプライチェーンの無駄やロスの極小化を実現している。また、大手コンビニ各社は、様々なデータをサプライチェーン間で共有し、商品企画、開発、製造、物流、販売までのプロセスを緊密化することによって、継続的に商品の質を高めつつ、消費者ニーズの変化に柔軟に対応できる体制を構築している。

もう一つの戦略はデータとネットワークによる流通機能の再統合

戦略方向性の2点目は、「商流」「物流」「情報流」「資金流」の流通機能を再統合し、事業領域を拡大する戦略である。具体的には、小売業界の根源的な役割である「商流」を核に、「物流」「情報流」「資金流」の一部を内製化し、「ヒト」「モノ」「カネ」のデータをネットワークで繋ぐことによって、バリューチェーンを再構築する取り組みである。

【図表 8】小売企業の戦略方向性



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

金融機能に加えて、物流とITを内製化する動き

既に、一部の大手小売企業を中心に、流通機能の再統合を目指した取り組みがはじまっている。小売と金融は特に親和性が高く、比較的以前から小売企業による内製化が進んでいる。加えて、最近では、物流やIT機能を内製化する兆しが確認できる(【図表 9】)。

⁷ Specialty store retailer of Private label Apparel の略。「製造小売業」と表現されることもある。

【図表 9】流通機能の再統合に向けた取り組み事例

統合する機能	企業名	取り組み内容
物流	イオン	サプライチェーン全体を統括し、物流管理・運営を担う機能子会社を設立
	ファーストリテイリング	大和ハウス工業と共同で物流の高度化に着手
	セブン-イレブン・ジャパン	コンビニ店舗からの宅配、御用聞きサービスを本格化
	ローソン	佐川急便を傘下に持つSGホールディングスと宅配・御用聞き子会社を設立
	ヨドバシカメラ	自社の配送員が物流を担い、注文から最短6時間で商品を届けるサービスを提供
情報流	ファーストリテイリング	ビジネスプロセスの高度化、IT人材育成を目的に、アクセンチュアと合併会社を設立
	セブン&アイHD	電通・NECとの協業により、ビッグデータ分析システムを構築中
	ローソン	コンサル会社シグママックスと合併会社を設立、次世代システムの開発を自社主導に移行
	ファミリーマート	Tポイント・ジャパンの株式15%を取得し、持分法適用子会社化
	三越伊勢丹HD	カルチュア・コンビニエンス・クラブと共同出資によるマーケティング子会社を設立予定
資金流	セブン&アイHD・イオン	傘下に銀行、カード子会社を保有 独自に電子マネーを発行
	ローソン	傘下にATM運営子会社を保有 銀行設立を検討中との報道あり

(出所) 各社 IR、公表資料をもとにみずほ銀行産業調査部作成

消費者への付加価値向上と、最適な消費生活の提案

物流を内製化することで、EC 拡大のボトルネックとなり得る、ラストワンマイルのネットワークを自前で構築することが可能となる。情報流の内製化は、IT 部門とマーケティング部門を高度化し、競争優位を目指す取り組みだと言えよう。金融機能の内製化は、収入や金融資産の状況、自社以外の購買情報を把握することで、消費者の理解をより深めることに繋がる。これらの取り組みを通じて、消費者との物理的な距離の縮小はもとより、売り手の提案と買い手のニーズのギャップを縮小する効果が期待される。すなわち、個々の消費者へのサービス提供力の向上、および最適な消費生活の提案が実現するのである。

業界内の再編に加え、業界の枠を越えたアライアンス戦略が必要

従来の小売業界の再編は、百貨店、GMS、食品スーパー、コンビニ等の「業態」を軸にしたものが中心であった。単にモノを売るだけでは価値創出が困難になりつつある中、今後は小売業界内の再編にとどまらず、業界の垣根を越えた取り組みが求められる。データとネットワークによって、「商流」「物流」「情報流」「資金流」をどのように再統合し、消費者にどのような価値を提供していくのか。自社単独での取り組みには限界があることから、前述した内製化の取り組みに加え、デジタル時代に即したアライアンス戦略も検討すべきだろう。

競争力の源泉は、消費者データとビジネスモデル

リアルとネットの境界、小売業界と異業種との垣根は、今後ますます低下していくだろう。これからの小売企業は、消費者接点とデータを巡り、異業種を巻き込んだ未曾有の競争時代に突入していく。単にテクノロジーを導入しただけでは、決定的な競争要因とはならない。競争力の源泉となるのは、消費者データと、データから価値を生み出すビジネスモデルである。10 年後の小売業界は、現在とは異なる姿に進化を遂げているだろう。業界の枠を越えた挑戦の先に、まだ見ぬ新たな需要、新たな市場が存在するのである。

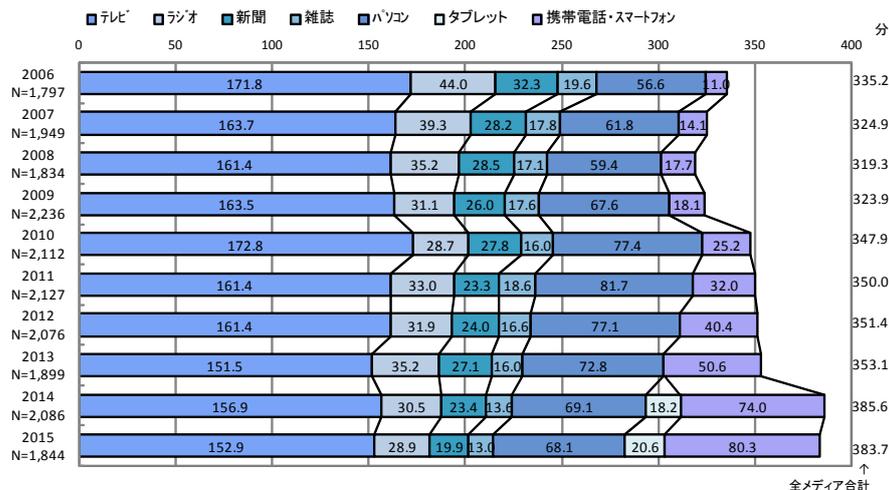
4. メディア業界

(1) メディア業界を取り巻く事業環境の変化

メガトレンドはインターネットメディアへのシフトとモバイル化

メディア業界を取り巻く事業環境は情報のデジタル化、伝送路・デバイス(機器)の進化⁸、ユーザーのメディア接触行動の変化、ソーシャルメディアの発展等に伴い劇的に変化している。これまでの既存マスメディア(テレビ、ラジオ、新聞、雑誌のマスコミ四媒体)中心の時代には伝送路が制限されていたことから参入障壁が高く、メディア事業者がコンテンツ制作・編成・伝送等複数の機能を有する垂直統合型の産業構造であった。しかしながら、近時におけるマルチメディア化⁹の発展により、水平分離型の産業構造であるインターネットメディアの台頭が著しく、既に足許でもメガトレンドとして既存マスメディアからインターネットメディアへのシフトが起こっている。ユーザーの媒体別メディア接触時間を見ると、インターネットメディア(パソコン、タブレット端末、携帯電話・スマートフォン)の接触時間は2014年に初めてテレビの接触時間を上回り、2015年もその差が拡大している(【図表10】)。特にスマートフォンの普及によって若年層を中心にモバイル機器の接触時間がテレビの接触時間を上回るなど、モバイル化の進展がインターネットメディアへのシフトとメディア総接触時間の増加を牽引している。

【図表10】メディア総接触時間の媒体別推移



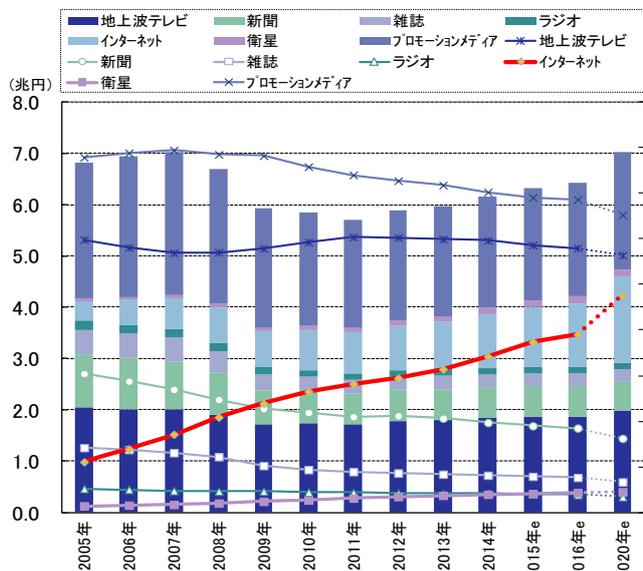
(出所)博報堂 DY メディアパートナーズメディア環境研究所「メディア定点調査 2015」よりみずほは銀行産業調査部作成
 (注1)2012年から「携帯電話」にスマートフォンを追加し、「携帯電話・スマートフォン」に変更
 (注2)2014年から「タブレット端末」を追加

文字メディアは影響が深刻化、テレビ離れも着実に進行している

実際に既存マスメディアの中でも、特に新聞や雑誌の文字メディアは発行部数、広告費ともに減少傾向にあり、インターネットメディアへのシフトによる影響が顕在化し深刻な状況となっている。一方で、圧倒的なリーチ力を誇り長年メディアの王様として君臨してきたテレビについては、現在までのところテレビ広告費の総広告費に占めるシェアは一定水準を維持しているものの、総世帯視聴率(HUT)は低下が続いており、「テレビ離れ」が着実に進行している(【図表11、12】)。

⁸ 情報のデジタル化や通信インフラの高度化等によって、デバイス(機器)・伝送路・情報の種類(文字、画像、動画、音声等)の縛りが崩壊し、媒体(メディア)間のビジネスモデルの融合(デジタルコンバージェンス)が進んでいる。
⁹ マルチメディアとは、同じ媒体(メディア)に文字、画像、動画、音声等の異なる複数の情報を取り込み一元的に扱うこと。

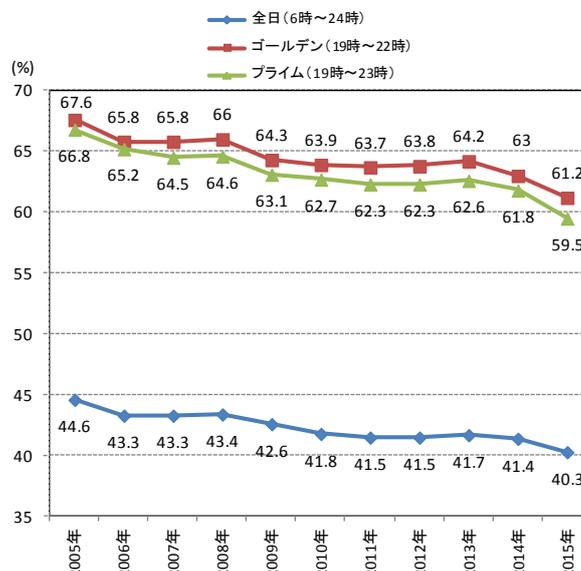
【図表 11】媒体別国内広告費と構成比の推移



(出所) (株)電通「2014年日本の広告費」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2014年までの実績値は(株)電通「2014年日本の広告費」の数値、2015・2016・2020年の数値はみずほ産業調査部予測

【図表 12】総世帯視聴率(HUT)の推移



(出所) 各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2015年の対象期間は 2015/3/30~2015/9/27

(2) インターネットメディアを牽引する「デジタルネイティブ世代」の日米における影響

デジタルネイティブ世代を中心にインターネットメディアへのシフトが加速

日米におけるデジタルネイティブ世代の影響

米国ではミレニアル世代がボリュームゾーンで、ミレニアル世代向けモバイルサービスが本格化

日本のメディア業界を取り巻く環境は劇的に変化しており、米国に追随する形で日本においてもインターネット動画配信を契機としてインターネットメディアへのシフトが若年層、特に「デジタルネイティブ世代¹⁰」を中心に加速している。デジタルネイティブ世代は、幼い時からデジタル機器やインターネットに触れていることから雑誌や新聞をあまり読まず、動画についてもテレビではなくスマートフォン等を利用してインターネットメディア経由で視聴する習慣があり、消費性向等も含め前世代とはライフスタイルが大きく異なるという特徴がある。

従って、日本のメディア業界における今後の動向を考察する際に、前世代と視聴習慣や消費性向が大きく異なるデジタルネイティブ世代の影響を踏まえることが重要となる。以下では、日米における人口動態の比較を踏まえ、インターネットメディアシフトを牽引するデジタルネイティブ世代の影響を見ていきたい。

米国のデジタルネイティブ世代は特に「ミレニアル世代」と呼ばれている。ミレニアル世代は、8,625万人と米国総人口の約27.5%を占め、消費動向のカギを握る米国最大の人口層である「ボリュームゾーン」となっていることから(【図表13】)、メディア分野だけでなく、ECやFinTechと呼ばれる金融サービス等も含めあらゆる分野でミレニアル世代をターゲットとしたモバイルサービスが本格化している。

¹⁰ 「デジタルネイティブ世代」とは、生まれながらにデジタル機器、インターネットに親しんでいる世代。米国では1980年代から2000年頃に生まれた世代であり、特に「ミレニアル世代」と呼ばれている。また、日本では商用インターネットが開始した1990年代半ばから2000年頃に生まれた世代を呼ぶことが多い。

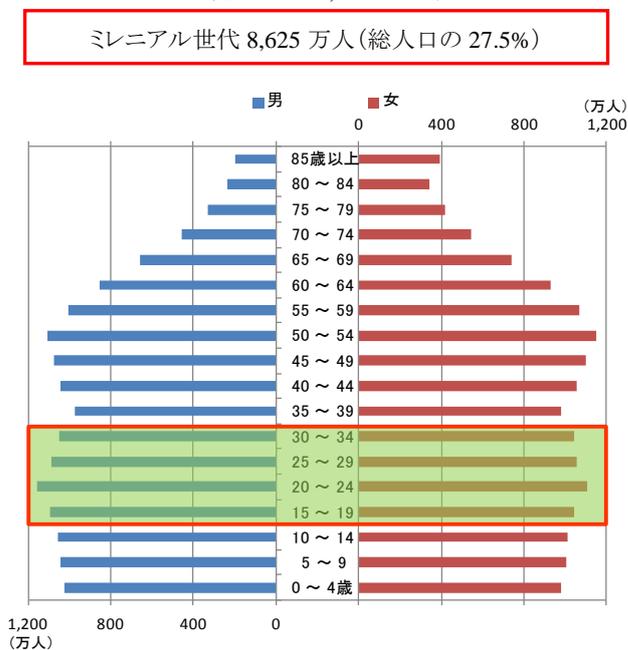
ミレニアル世代向けモバイルサービスを本格化させている米 Comcast の事例

例えば、これまでインターネット動画配信に積極的ではなかったCATV大手のComcastは、2015年7月に自社のブロードバンド会員向けに「Comcast Stream」という多チャンネル放送の同時再送信(サイマル放送)等を行うインターネット動画配信サービスを月額15ドルで開始することを発表した。これはCATV大手事業者として初めて「コードカッター」¹¹と呼ばれる顧客向けにインターネットメディアでテレビ番組を提供するサービスであり、米国では既にミレニアル世代向けモバイルサービスが本格化していることがわかる。

日本では、少子高齢化や人口減少等の影響もあり、当面デジタルネイティブ世代の影響は限定的

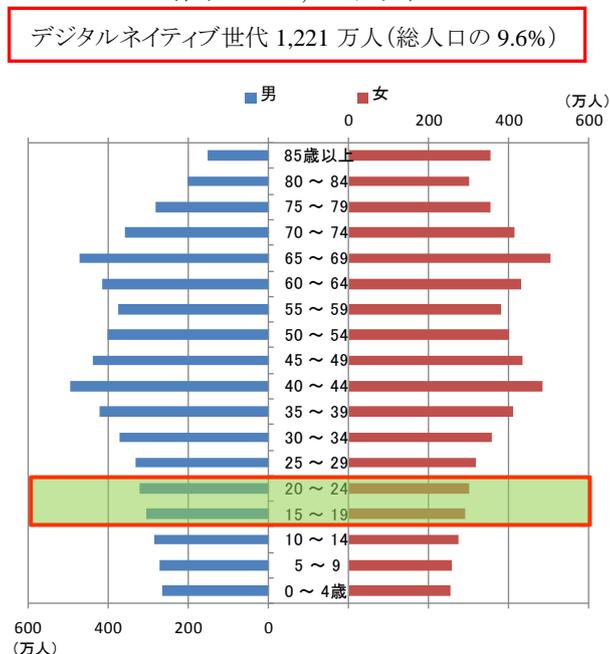
一方で、日本のデジタルネイティブ世代は1,221万人と日本総人口の約9.6%と米国に比べて半分以下の比率であり、将来的にも少子高齢化や人口減少等の影響から、当面デジタルネイティブ世代の影響は限定的な状況と見込まれる(【図表14】)。民放キー局は、これまでインターネット動画配信への取組みに慎重姿勢であったが、近年ではNetflixのような海外のOTT事業者¹²による日本での動画配信サービスへの参入等もあり、広告付き無料配信(AVOD)や定額制動画配信(SVOD)サービスを開始すると共に、2015年10月26日に民放キー局共同で無料見逃し動画配信サービス「TVer」をリリースするなど、インターネットメディアでの取組みを始めているが本格化には至っていない。しかしながら、豊富な資金力や先進的なテクノロジーを有するNetflix、Amazon、Google等の有力な海外プラットフォーム事業者は既に日本でもサービスを展開し、日本のデジタルネイティブ世代の取り込みを本格化していることから、日系メディア事業者も早急な対応が必要ではないか。なお、日系メディア事業者の具体的な戦略は後段(6)で考察していきたい。

【図表13】米国の人口ピラミッド
(総人口 31,391 万人)



(出所) 総務省統計局 HP よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 使用データは世界の統計(米国 2012 推計)

【図表14】日本の人口ピラミッド
(総人口 12,689 万人)



(出所) 総務省統計局 HP よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 使用データは人口推計(2015年11月1日概算値)

¹¹ コードカッターとは割高なケーブル(衛星)テレビを解約してインターネット動画配信サービスに切り替えるユーザーのこと。

¹² OTT(Over The Top)とは、動画・音声などのコンテンツ・サービスあるいはこれらを提供する事業者のうち、通信事業者やインターネットサービスプロバイダー(ISP)とは関係がないNetflix、Hulu、Youtube、Skype等の企業を指す。テレビ、スマートフォン、タブレット等のマルチデバイスからアクセスできるのが特徴。

(3) インターネットメディアの台頭によるユーザーニーズの多様化・高度化

需要サイドであるユーザーニーズに着目

ここまではメディア業界を取り巻く外部環境を中心に見てきたが、ここからはメガトレンドとして既存マスメディアからインターネットメディアへのシフトが起こっている中で、ユーザーニーズがどのように変化してきたか需要サイドに着目して見ていきたい。

インターネットメディアの台頭により、ユーザーニーズは多様化・高度化

ユーザーは本来、見たいコンテンツを、いつでも、どこでも、安く、手軽に楽しみたいというニーズを持っている。しかし、既存マスメディアだけが情報発信を独占していた時代は、コンテンツや視聴スタイルに制限があったことから、ユーザーニーズの多くは顕在化していなかったと言える。その後テクノロジーの進化に伴いインターネットメディアが台頭したことによって、コンテンツや視聴スタイルにおける自由度が飛躍的に向上し、それまで潜在していたユーザーニーズは顕在化し、更に多様化・高度化してきた。その結果、既存マスメディアでは満足させることができなかったユーザーニーズをインターネットメディアが取り込む形でインターネットメディアへのシフトが起こっていると言えるのではないかと。以下では、「コンテンツ」と「視聴スタイル」におけるユーザーニーズの変化について、既存マスメディアとインターネットメディアを対比しながら見ていきたい(【図表 15】)。

インターネットメディアではロングテールなコンテンツも供給可能

まずコンテンツについて、既存マスメディアでは紙面や放送枠など伝送路の物理的な制約に合わせてコンテンツを編成する事業者が優位性があり、コンテンツ制作も編成機能を持つ事業者かその意向を酌んだ事業者に限られている。また、伝送路の制約により供給可能なコンテンツ数が限定的であるため、必然的により多くのユーザーから選択してもらえるマス向けのコンテンツが制作される傾向が強い。特にテレビでは現在のボリュームゾーンであるシニア世代をターゲットとしたコンテンツが中心となっている。これに対してインターネットメディアでは伝送路の制約がなく、ユーザーは自ら検索してコンテンツを取捨選択することから基本的には編成機能が不要であり、コンテンツ制作者はプロアマを含めた幅広い層に及んでいる。また、供給可能なコンテンツ数に制限がないためロングテールなコンテンツも供給され、既存マスメディアでは供給されなかったマニア向けニッチ分野のコンテンツやアマチュアが投稿したコンテンツも多数存在している。従って、インターネットメディアでは、マス向けコンテンツだけでは満足できなかった若年層を中心に、コンテンツにおいて多様化・高度化するユーザーニーズを満たすことが可能となっている。

インターネットメディアでは視聴スタイルの自由度が高い

次に視聴スタイルについて、例えばテレビではユーザーは原則として放送時間に合わせて放送される番組を主に家庭内のテレビ受信機で視聴しなければならず、録画機によるタイムシフト視聴も録画予約の手間がかかる。それに対して、インターネットメディアではユーザーはネット上に存在する無数のコンテンツの中から見たいコンテンツを自ら検索し、いつでも、どこでも、スマートフォン等のデバイス(機器)を利用して手軽に楽しめるようになり、録画の手間からも解放されるようになった。つまり、インターネットメディアは既存マスメディアと比べ、時間、場所、デバイス(機器)等における自由度が極めて高く、加えてインターネットの双方向性を活用することも可能なことから、視聴スタイルにおいて多様化・高度化するユーザーニーズに応えていると言えるのではないかと。

【図表 15】 マスメディアとインターネットメディアの比較

	マスメディア	インターネットメディア
事業構造	伝送路の制約があり、編成機能を重視 垂直統合型事業モデル	伝送路の制約がなく、編成機能は基本的に不要 水平分離型事業モデル
コンテンツ	プロによるマス向けのコンテンツ(プレミアムコンテンツ) 制作であり、質は一定水準が担保される一方で、コン 텐츠数は限定的。比較的長尺のものが多い	プロアマ問わず多種多様なコンテンツ(ロングテールコンテンツ)制作 が可能のため、質のバラつきあり、コンテンツ数は指数関数的に増加 し続ける。比較的短尺のものが多い
視聴時間	マスメディアの編成に依存した時間帯に視聴	ユーザーが見たい時間に視聴可能
視聴機器・場所	主に家庭内テレビ(ワンセグ普及不十分)	マルチデバイスにてどこでも視聴可能(モバイル利用増加)
視聴態度	受動的=限られた情報配信元から流れてくるコンテンツ を視聴する	能動的=ユーザーは自ら見たいコンテンツを検索エンジンやアプリ等 を利用して選択し視聴する
情報伝達	一方向	双方向

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(4) テクノロジーの進化が生み出す新たな需要

テクノロジーの進化は、メディア業界構造変化とユーザーニーズの更なる多様化・高度化をもたらした

インターネットメディアでは視聴体験(UX)の向上とコンテンツ(質・量)の充実が求められる

インターネットメディアでは、特にビッグデータの活用が新たな需要を生み出すキードライバーとなる

ビッグデータ活用:
①コンテンツ選択の高度化

テクノロジーの進化はユーザーニーズを顕在化させるだけでなく、これらユーザーニーズを満たすべくメディア業界の構造変化とユーザーニーズの更なる多様化・高度化をもたらした。以下では、今後インターネットメディアではどのようなテクノロジーの進化が多様化・高度化するユーザーニーズを満たし、新たな需要を生み出す可能性があるのかを見ていきたい。

インターネットメディアでは、無数に存在するコンテンツの中からユーザーが能動的に見たいコンテンツを取捨選択する必要があるため、コンテンツの見つけ易さが極めて重要となるが、現状はコンテンツの見つけ易さにおいて視聴体験(UX)の向上余地は大いにある。また、インターネットメディアは既存マスメディアと比べコンテンツの量は圧倒的に多いものの、多くのユーザーを引き付けるプレミアムコンテンツや個々のユーザーの嗜好に合うコンテンツはまだ不足していることから、ユーザーニーズに対応したより一層のコンテンツ(質・量)の充実が求められている。

これらユーザーニーズを満たし、新たな需要を生み出すテクノロジーとしては、「ビッグデータの活用」がキードライバーになると考えられる。インターネットメディアではIoTによるビッグデータ(視聴データ、ネット行動データ、属性データ、位置情報、購買データ等)の蓄積が可能であり、加えて近時非常に注目されているAIを活用したビッグデータ分析により、個々のユーザーニーズへの対応が可能となる。これにより、①コンテンツ選択の高度化、②コンテンツ制作へのユーザーニーズの反映がより一層実現されるであろう(【図表 16】)。「ビッグデータの活用」が今後どのようなユーザーニーズを満たし、新たな需要を生み出す可能性があるのかを具体的に見ていきたい。

①コンテンツ選択の高度化:ビッグデータの活用によりユーザーのコンテンツ選択における利便性を高め、ユーザーの視聴体験(UX)を魅力的なものにすることができる。そもそもユーザーは自分が見たいコンテンツを予め特定できている場合、検索機能を利用してコンテンツを見つけることができる。これはコンテンツの内容を細かくタグ付けすることで検索精度の高度化を図ることが可能となる。一方、ユーザーが見たいコンテンツを特定できていない場合、ユーザーの嗜好や視聴環境(時間・場所・デバイス(機器)等)等のデータ分析に基づき、ユー

ザーが興味を持つであろうコンテンツを自動的に予測して推奨するレコメンド機能を活用することによってユーザーの視聴体験(UX)を向上させることができる。レコメンド機能の向上を図るためには、インターネット上の視聴・購買履歴やSNSでの行動データに加えて、リアルでの購買履歴や位置情報、天気、健康状態等のデータを収集して分析することも有効であろう。更に、検索やレコメンド機能だけではテレビをザッピング¹³している時に思いがけず面白いコンテンツに出会うといったセレンディピティ¹⁴を欠くため、将来的にはディスカバリーとでもいべき機能の必要性も高まるのではないかと考えられる。これはレコメンド機能にセレンディピティ的な要素も取り込むことによって、受動的視聴の長所をより発展的に取り入れるものである。究極的にはユーザーの感情に応じてコンテンツをレコメンドするといった高度なユーザーニーズまでもがテクノロジーの進化によって顕在化する可能性があるのではないだろうか。

ビッグデータ活用:
②コンテンツ制作
へのユーザーニ
ーズの反映

②コンテンツ制作へのユーザーニーズの反映:ビッグデータ分析によりユーザーの好みをコンテンツ制作に反映することも可能である。例えば視聴時間、場所、デバイス(機器)等のデータを分析した結果、通勤時間帯にスマートフォンで視聴するユーザーが多く存在することがわかった場合、これらのユーザーが好むコンテンツの特徴を制作に反映することができる。これは制作前にユーザーニーズをある程度予測することが可能であり、コンテンツ制作におけるリスク低減にも寄与する。更にクラウドファンディングを活用する場合、実際のユーザーニーズをコンテンツ制作前に把握することが可能になることから、予算規模が相応にかかるプレミアムコンテンツ制作のリスク低減やマニア向けニッチコンテンツ制作の予算確保等にも繋がるであろう。また将来的にAIの発展に伴い低コストでコンテンツを自動生成できるようになれば、例えば個々のユーザーの嗜好に合わせてストーリーが変わるアニメ等を自動生成し配信することも可能となり、コンテンツの質・量の充実にも寄与すると考えられる。

ビッグデータの活
用による供給サイ
ドへの変化:イン
ターネット広告に
おけるターゲティ
ングの高度化

また、ビッグデータの活用はインターネット広告におけるターゲティングの高度化を通じて供給サイドにも大きな変化をもたらす。インターネット広告ではユーザーの興味対象を推測し潜在顧客をセグメントするオーディエンスターゲティングの精度向上がブレイクスルーと言われている。現状はターゲティング精度の問題から思ったような効果が得られていないが、例えば視聴履歴やリアルでの行動履歴を含むビッグデータをDMP¹⁵に取り込んでターゲティングの高度化を図ることで広告単価の増加や広告配信対象ユーザーの拡大が予想される。

インターネットメ
ディアの課題である
マネタイズを解決
し、コンテンツの充
実に寄与

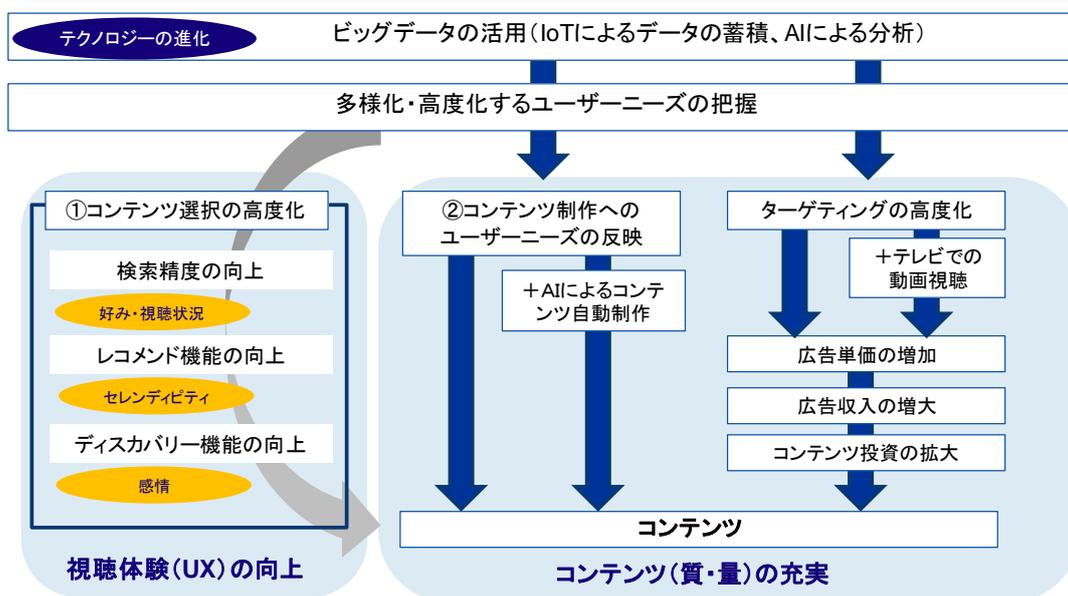
加えて、日本では有料放送が普及している米国と異なり地上波放送にてプレミアムコンテンツを無料で視聴することが一般的であることから、インターネットメディアにおいても有料動画配信サービスだけではなく、無料広告モデルの動画配信市場を育成することが非常に有効である。従って、ビッグデータの活用によりインターネット広告におけるターゲティングの高度化を図ることが可能であり、将来的には動画広告市場をプレミアムコンテンツの制作費を回収できる市場規模まで拡大することも可能ではないかと予想されることから、「ユーザーの増加→広告収入増加→コンテンツ投資増加→コンテンツ(質・量)の充実」という好循環の構築により、供給サイドからコンテンツの質・量の充実を図ることが可能になる。

¹³ ザッピングとは、テレビを視聴している際にチャンネルをしきりに切り替える行為のこと。

¹⁴ セレンディピティとは素敵な偶然に出会ったり、予想外のものを発見すること。

¹⁵ Data Management Platform の略。様々なサーバーに蓄積されるビッグデータや自社サイトのログデータなどを一元管理、分析し、最終的に広告配信などのアクションプランの最適化を実現するためのプラットフォーム。

【図表 16】ビッグデータの活用により生み出される新たな需要



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(5) インターネットメディアにおける新たな担い手

インターネットメディアは参入障壁が低く、業種の垣根なく既に数多くの事業者が新規参入している状況

インターネットメディアは、新規参入が容易な水平分離型の産業構造であることから、新たな担い手として海外事業者等も含め多種多様な事業者が想定される。実際 2015 年は Netflix の日本上陸等もあり、日本における動画配信元年とも言われ、インターネット動画配信市場には放送系(地上波・衛星・多チャンネル)、キャリア系、メーカー系、IT 系、コンテンツ系(映画・アニメ)、ゲーム系、外資系等、様々な業種から数多くの事業者が参入し、厳しい競争環境となっている(【図表 17】)。インターネットメディアにはネットワーク効果¹⁶があり今後寡占化が進むことが予想されることから、できるだけ多くのユーザーを集客できるプラットフォームを早期に構築することが鍵となる。以下では、実際にどのような事業者が新たな担い手となり得るのかを具体的に見ていきたい。

【図表 17】国内の主なインターネット動画配信サービス

地上波系	各社オンデマンドサイト、民放5社共同の無料見逃し配信「TVer」
多チャンネル放送系	スカパー！オンデマンド、J:COMオンデマンド、WOWOWメンバーズオンデマンド
通信・キャリア系	dTV、ビデオパス、UULA、ひかりTV
メーカー系	アクトビラ
ネット企業系	Gyao!、楽天SHOWTIME、U-NEXT
コンテンツ系	バンダイチャンネル、YNN、東映アニメオンデマンド、ポノボ
ゲーム系	PlayStation Store ビデオストア、Xbox Video
レンタルビデオ系	TSUTAYA TV、DMM.com
プラットフォーム系	iTunesビデオ、Google Play ムービー&TV、Amazonプライム・ビデオ、LINE LIVE
動画共有・ライブ配信系	ニコニコ動画、YouTube、Ustream
外資系	Netflix、Hulu

(出所) 公開情報よりみずほ銀行産業調査

¹⁶ ネットワーク効果とは、プラットフォームにおける個人や企業等の「利用者」が増加するに従い、財やサービスから得られる「効用や価値」が高まること。

プレミアムコンテンツに強みのある事業者

新たな担い手として、まずはプレミアムコンテンツの質・量の充実により差別化を図ることができる事業者が考えられる。インターネットメディアでは Youtube に代表されるアマチュアが制作したロングテールコンテンツが溢れている一方で、プレミアムコンテンツは限定的となっている。Netflix や Amazon など高品質なオリジナルコンテンツの制作により差別化を図ろうとしているが、例えば日本最大のプレミアムコンテンツのプロバイダーである民放キー局が惜しみなくプレミアムコンテンツを「TVer」のような共同の動画配信メディアに配信することによって、新たな担い手になることは可能であると考えられる。

既に強固な顧客基盤を有する事業者

次に既に強固な顧客基盤を有する事業者は、新たな担い手として圧倒的な優位性があると考えられる。例えば、メッセージアプリで SNS 事業者の LINE は 2015 年 12 月にライブ動画配信サービスを開始したが、サービス開始初日の AKB48 スペシャルコンテンツは 220 万人が視聴し、総視聴者数は初日だけで 500 万人を超えた。これは LINE が既に国内で 5,800 万人という強固な顧客基盤を有しており、SNS でのプッシュ機能を活用することで新たに開始した動画配信サービスにおいて圧倒的な集客力を実現することができた。

有力な海外プラットフォーム事業者の台頭

あるいは既に日本展開を開始している Netflix や Amazon のような有力な海外プラットフォーム事業者も新たな担い手の有力な候補である。例えば Netflix は、ビッグデータを活用した高度なレコメンド機能とオリジナルコンテンツ制作力を武器に日本を含めたグローバル展開を加速させている。Netflix はコンテンツを内容によって約 77,000 種類にも及ぶ分類・タグ付けを行うとともに、ユーザーの視聴時間、場所、デバイス(機器)、早送りした箇所等の行動データを蓄積し、7,500 万人超の会員の視聴パターンを分析することによってレコメンド機能の精度向上とオリジナルコンテンツ制作にデータを積極的に活用している。また、Amazon は 2015 年 9 月より EC での配送サービスで優遇が受けられるプライム会員(年会費 3,900 円)向けに動画配信サービス「Amazon プライム・ビデオ」を開始したが、これは広告無しでの実質無料モデルであり、Amazon にとってのマネタイズポイントは動画配信以外の EC やクラウド等の事業となっている。このように既に海外において強大なプラットフォームを構築し豊富な資金力や先進的なテクノロジーを有している事業者や、従来とは全く異なるマネタイズモデルを有する事業者は既存事業者にとっては非常に脅威であり、今後もこのような革新的なプレーヤーが新たな担い手として出現する可能性はあるのではないかと。

(6) 日系メディア事業者の方向性

プラットフォーム戦略では、集客できる強大なプラットフォームの早期構築が重要

メガトレンドとして既存マスメディアからインターネットメディアへのシフトが起こっている中で、日本でもいずれはデジタルネイティブ世代がボリュームゾーンとなる時代が到来する。一方で、Netflix、Amazon、Google 等の有力な海外プラットフォーム事業者は既に日本でもサービスを展開している状況である。プラットフォームビジネスの特徴としては、ネットワーク効果により独占化あるいは寡占化する傾向があることから、早期にできる限り多くのユーザーを集客できる強大なプラットフォームを構築し、主導権を握ることが必須である。

プラットフォーム戦略における具体的戦略①～④

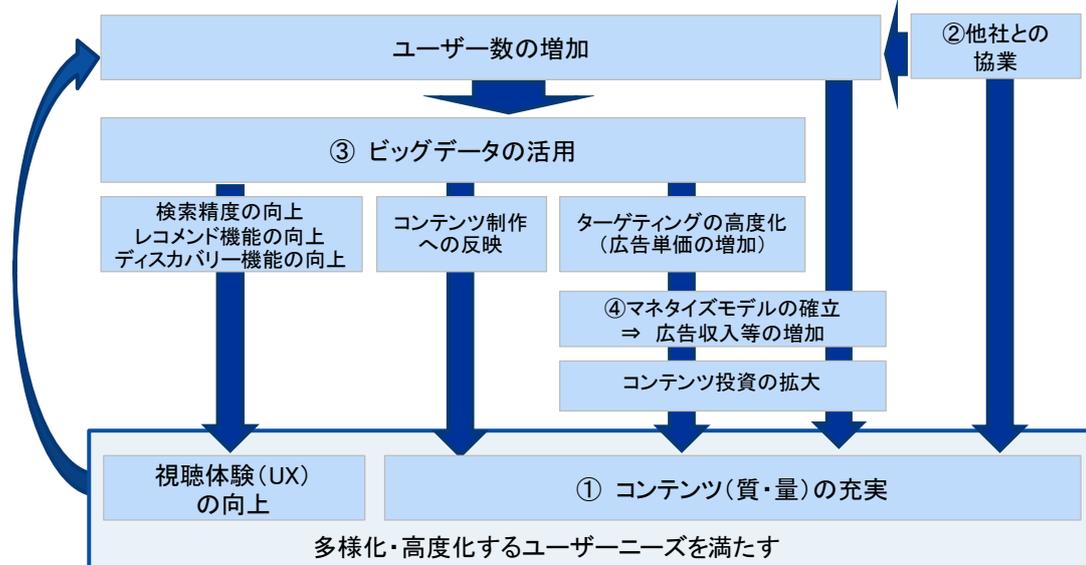
以下では日系メディア事業者が今後新たな需要を獲得するために必要となるインターネットメディアのプラットフォーム戦略において採るべき具体的な戦略を、キーファクターとなる①コンテンツ(質・量)の充実、②他社との協業、③ビッグデータの活用、④マネタイズモデルの戦略の観点から考察していきたい。

- ①コンテンツ(質・量)の充実
- ①コンテンツ(質・量)の充実:多様化・高度化するユーザーニーズを満たすためには、コンテンツの質・量の充実を図る必要がある。マス層向けに一定以上の質を確保したプレミアムコンテンツを充実させた上で、他のプラットフォームと差別化できるオリジナルコンテンツをキラーコンテンツとすることが有効である。特に日本では邦画や日本ドラマ、アニメなどの人気が高いことから日本のコンテンツの充実が求められる。同時にニッチ層向けにはコンテンツの量も重要となるため、アマチュア制作のコンテンツを含め幅広くラインアップを揃え、モバイル視聴に適した尺の短いコンテンツの充実も図る必要がある。加えて、従前のように地上波番組中心のコンテンツ制作ではなく、マルチユースを前提としたコンテンツ制作やコンテンツ単位での採算管理の導入等もコンテンツ戦略には求められるであろう。
- ②他社との協業(含む資本提携)
- ②他社との協業(含む資本提携):他社との協業の主な目的にはコンテンツの充実と集客の拡大がある。これらにより強大なプラットフォームの早期構築を促進することが可能となり、ネットワーク効果により宣伝費や運営コスト等の削減にも繋がるため、自社だけのプラットフォームだけでは提供できない価値を創出することができる。例としては魅力的なコンテンツを持つ日系事業者間での協業、盤石な顧客基盤を有する通信事業者やLINEのように圧倒的な顧客基盤を有し、かつユーザーに対してPush通知できるSNS事業者などの集客に強みを持つ事業者との協業が挙げられる。なお、日系メディア事業者は、インターネット動画配信の取組みを始めているが、各社とも自社サイトに軸足を置いた戦略であり、供給しているコンテンツ数も限定的である。従って、日系メディア事業者はインターネット動画配信の取組みを協調領域として、互いに連携した共同のプラットフォームに対し各社とも惜しみなく良質なコンテンツを投入する戦略が有効であると考ええる。
- ③ビッグデータの活用
- ③ビッグデータの活用:インターネットメディアではIoTによるビッグデータの蓄積が可能であり、AIを活用したビッグデータ分析により、個々のユーザー特性が把握可能となる。ユーザーがコンテンツ選択の際に利用するレコメンド機能の向上やユーザーニーズにより適合したコンテンツ制作に加え、インターネット広告におけるターゲティングの高度化を図ることができ、広告収入の増加も見込まれる。既に海外のプラットフォーム事業者は豊富な資金力と先進的なビッグデータ分析力を武器に日本でのサービス展開を開始していることから、日系メディア事業者もインターネットメディアにおいて早期にプラットフォームを構築し、今後の競争のキードライバーとなるビッグデータの活用において主導権を握る必要がある。
- ④マネタイズモデルの戦略
- ④マネタイズモデルの戦略:日本では無料の地上波放送が充実しており、そもそも有料放送の視聴者数が限定的であることを勘案すると、インターネットメディアにおいても広告付き無料配信(AVOD)によるマネタイズモデルを主体とする戦略を採ることが現実的ではないかと考えられる。急成長しているインターネット広告において動画広告市場はまだ立ち上がったばかりであるが、日系メディア事業者主導によるマネタイズモデルの確立が望まれる。更に、収益極大化の観点からは広告付き無料見逃し配信(AVOD)の一定期間経過後にコンテンツを有料課金モデルである定額制動画配信(SVOD)等に活用することも有効ではないかと考える。

継続可能な事業モデルとしては、収益と集客を生み出す新たなエコシステムの構築による価値創造が重要

このように日系メディア事業者がインターネットメディアのプラットフォーム戦略において採るべき具体的な戦略は上述の通りであり、強大なプラットフォームの早期構築が求められる。一方で、新規参入が容易であり事業者の栄枯盛衰が激しいインターネットメディアにおいて継続可能な事業モデルを確立するためには、収益と集客を生み出す新たなエコシステムの構築による価値創造が非常に重要となる(【図表 18】)。

【図表 18】 インターネットメディアのプラットフォーム戦略におけるエコシステム



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

リスクシナリオとしては、インターネットメディアの主導権が奪われ、マスメディアの垂直統合型事業モデルが崩壊する恐れ

リスクシナリオとしては、インターネットメディアにおけるビッグデータの活用を含む主導権を有力な海外のプラットフォーム事業者や新興勢力等に奪われ、日系メディア事業者は単なるコンテンツプロバイダーに留まるケースや、将来日本でも米国のようにテレビでのインターネット動画視聴が普及することを前提にテレビ画面を奪う戦略の動画配信事業者が新たな担い手として台頭するケースが想定される。このような場合、日系メディア事業者はインターネットメディアでは収益と集客を生み出すエコシステムを構築できないことに加えて、マスメディアであるテレビにおいても、「視聴率の低下→広告収入の減少→コンテンツ制作費の減少により魅力ある良質なコンテンツが制作できない→視聴率の低下」という負のスパイラルに陥ることになり、これまで放送法の下で規制産業として60年以上非常に効率的に機能してきた垂直統合型の事業モデルが崩壊するリスクがある。また、放送事業者に求められる公益性が毀損する恐れもあるのではないかと。

5. 金融業界

(1) テクノロジーが生み出した新たな動き「FinTech」

近年、欧米を中心に FinTech が拡大

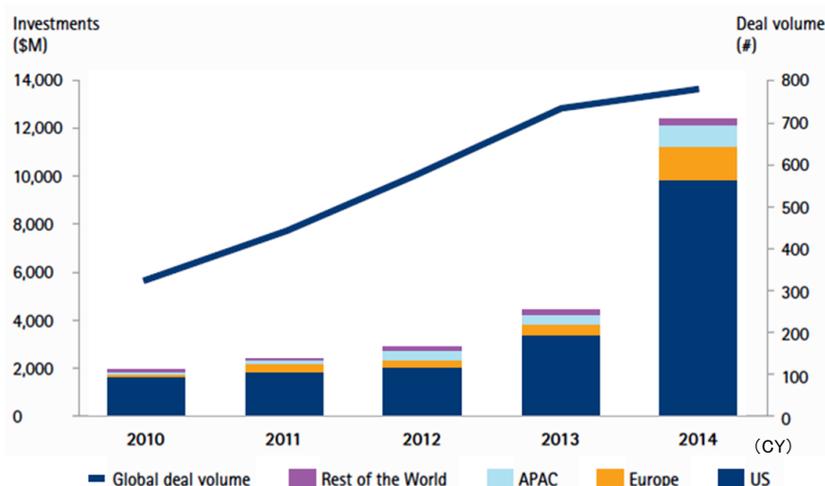
近年、「FinTech」と呼ばれる IT 技術を活用した利便性が高くコストが低い金融サービスが、欧米を中心に拡大している。「FinTech」は、金融 (Finance) と技術 (Technology) を掛け合わせた造語であり、多くの場合①IT 技術を活用した金融サービス、②金融サービスに関連する IT 技術、③IT 技術を活用した金融サービスを提供するベンチャー企業、のいずれかの意味で文脈によって使い分けられているが、現状明確な定義はない。本稿では消費者ニーズをテーマにしていることから、本節では個人向け金融サービスに焦点を当て、「FinTech」は IT 技術を活用した個人向け金融サービス(前述①の意味)として定義する。

以下では、この FinTech を需要面から整理するとともに、FinTech 拡大が金融事業者にも与える影響、及び金融事業者に求められる戦略について考察する。なお、ここで言う「金融事業者」とは、「既存金融機関等」と「FinTech 事業者」を指す。また「既存金融機関等」は主に銀行・証券とクレジットカード会社・消費者金融会社を指し、「FinTech 事業者」は IT 技術を活用した金融サービスを提供する中小・ベンチャー企業、異業種から金融サービスに参入する大企業を指す。

FinTech 事業者への投資額は 2014 年に飛躍的に増加し、サービスの種類も多数存在

欧米を中心に FinTech 事業者(法人向け金融サービス含む)への投資額は 2014 年に 122 億ドルに達しており、2013 年から飛躍的に増加した(【図表 19】)。また FinTech の種類は、貸出や投資助言・資産管理、決済・送金を中心に多岐に亘っている(【図表 20】)。オンラインでの借入ツールである P2P レンディングやオンラインレンディング、手軽に投資を行うことを可能にするロボ・アドバイザー、効率的な資産設計をサポートするパーソナルファイナンスマネジメント等、様々な分野で FinTech 事業者が個人顧客を獲得し、新たな金融サービス市場を発掘している。更にスマートフォンのアプリケーションを利用して行う個人間送金の分野では、中小・ベンチャー企業だけでなく、Facebook (Messenger Payment) 等の既に個人顧客を多数抱える異業種・大企業も参入し、事業を拡大させつつある。

【図表 19】 FinTech事業者(法人向け金融サービス含む)へのグローバルでの投資額の推移



(出所) Accenture, *FinTech New York: Partnerships, Platforms and Open Innovation*
よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 20】 主なFinTechとその概要

分野	主なFinTechの種類	概要/メリット	活用されている主なIT技術	サービス事例
貸出	P2Pレンディング	<ul style="list-style-type: none"> 借手と貸し手をオンラインプラットフォームで結び付ける融資仲介サービス 借手は従来より低い金利でお金を借りられる可能性があり、貸し手は自分のリスク許容度に合わせて投資が可能 手続きの大半がウェブで行われ、審査に要する時間が短い 	<ul style="list-style-type: none"> インターネット ビッグデータ解析技術 	<ul style="list-style-type: none"> 米: Lending Club 英: Zopa 日: maneo
	オンラインレンディング	<ul style="list-style-type: none"> オンライン上で借手を選び、テクノロジーを活用して与信判断を行い、自らが貸し手となって貸出を実行 借手は従来より低い金利でお金を借りられる可能性がある 手続きの大半がウェブ上で行われ、審査に要する時間が短い 	<ul style="list-style-type: none"> インターネット ビッグデータ解析技術 	<ul style="list-style-type: none"> 米: LendUp
投資助言・資産管理	ロボ・アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> ウェブを通じて個人の資産運用に関する提案を行うサービスであり、簡単な質問に回答するだけで適切なポートフォリオを提供する投資助言サービス等が中心 従来のファイナンシャルアドバイザーサービスと比較して手数料が安く、手軽に投資が可能 	<ul style="list-style-type: none"> インターネット ビッグデータ分析技術 人工知能 	<ul style="list-style-type: none"> 米: Wealthfront Motif Investing 日: お金のデザイン
	パーソナルファイナンス管理	<ul style="list-style-type: none"> 効率的に資産管理・資産設計を行うためのオンライン上のツール あらゆる金融機関の口座情報の統合(アカウントアグリゲーション)や、クレジットカードの利用状況のフィードバック等を行う 従来手入力为主だった個人の財務管理を、効率的に行うことが可能 	<ul style="list-style-type: none"> インターネット スクリーンスクレイピング 	<ul style="list-style-type: none"> 米: Mint 日: マネーフォワード Zaim
決済・送金	P2P海外送金	<ul style="list-style-type: none"> 海外にお金を送りたい人と海外からお金を受け取りたい人を各国内でマッチングさせることで、海外送金と同じ機能を提供 銀行と比較して低い手数料で送金を行うことが可能 	<ul style="list-style-type: none"> インターネット P2P通信技術 	<ul style="list-style-type: none"> 英: TransferWise
	個人間決済	<ul style="list-style-type: none"> お金のやり取りがスマートフォン上で簡単にできる送金ツール アカウントに銀行口座かカード情報を登録するだけで、無料か低い手数料でお金の送受信が可能 	<ul style="list-style-type: none"> インターネット 	<ul style="list-style-type: none"> 米: Venmo Messenger Payment 日: Line Pay
	カード型デジタルウォレット	<ul style="list-style-type: none"> クレジットカードやデビットカード等様々なカードを1枚にまとめることができるサービス カード情報をカード型の端末に記憶させるだけで、通常のカードリーダーを通して利用できる 何枚もカードを持ち歩く必要がないほか、紛失時には悪用を防止することも可能 	<ul style="list-style-type: none"> 暗号化技術 	<ul style="list-style-type: none"> 米: Coin Plac

(出所) 各種公開情報よりみずほ銀行産業調査部作成

FinTech が拡大している背景として、IT 技術進展に伴う参入障壁の低下があげられる

欧米で FinTech が拡大している背景としては、IT 技術の進展を受けて金融サービスへの参入障壁が低下していることが挙げられる。スマートフォンやタブレット等のモバイル端末が普及したことで、インターネットを介して大量の個人顧客に対して金融サービスを提供することが可能になったことやサーバーコストの低減等により、金融サービスの開発やスケール化に必要な初期コストが劇的に減少している。このように金融サービスを始めるに際し、必ずしも巨額の資金を要するわけではなくなったことから、中小・ベンチャー企業が金融サービスに参入しやすくなっている。

ビジネスモデルを工夫することで規制面の参入障壁を乗り越えている事例も

また、金融サービスへの新規参入事業者にとって大きな参入障壁である規制について、FinTech 事業者の中には、自助努力で対応するだけでなく、ビジネスモデルに工夫を凝らすことで、規制面での参入障壁を上手く乗り越えている例も見られる。例えば P2P レンディングの代表的なプレイヤーである LendingClub は、米国で貸金業を営むために必要となる貸金業登録を各州で行い、自らが証券(社債)の発行体となるために米国証券取引委員会への登録も実施している。しかし貸出の上限金利が各州で異なるため、連邦預金保険会社の加盟銀行と提携し、その銀行を経由して貸出を行うことで、全米で同一の金利を適用することを実現させている。

事業環境の違いも FinTech の拡大に影響

事業環境の違いによって、そもそも参入障壁の高さが異なることもまた、日本に比べて欧米で FinTech が拡大している背景の一つであろう。例えば、米国における個人向け貸出に係る FinTech の拡大には、個人信用情報機関が提

供する FICO スコアの存在が大きく影響している。FICO スコアとは、過去の支払い履歴だけでなく、債務残高や口座利用期間等、様々なクレジットデータを基に、個人の債務の弁済可能性を数値化したものである。貸出関連サービスを提供する FinTech 事業者は、その FICO スコアを利用者個人から入手して与信判断を行うことができる。一方、日本ではこのような個人信用情報を入手することができないため、個人向け貸出に係る FinTech を展開することは容易ではないのが現状である。

既存金融機関等のオープン・イノベーションに対する取り組み強化も影響

FinTech の拡大を受け、既存金融機関等がオープン・イノベーションに対する取り組みを強化していることが、FinTech 事業者の更なる増加と成長に繋がっている側面もある。巨大なインフラを抱え大量の個人顧客に対して均質な金融サービスを提供することが中心であった既存金融機関等は、従来新商品開発にかかるアイデアや技術等のリソースを自社内に頼り、自前主義で商品開発を行うクローズド・イノベーションが主流であった。しかし、IT 技術進展のスピードが増し、その最新の IT 技術を活用して金融サービスを提供する FinTech 事業者が増加する中、既存金融機関等は自社内におけるイノベーション強化に取り組む一方で、FinTech 事業者向けピッチコンテストや FinTech 事業者へ直接・間接に出資を行うこと等を通じて、自社内のリソースに外部のアイデアや IT 技術を融合させることで革新的な金融サービスを創出するオープン・イノベーションへの取り組みを進めている。

(2) 需要面から見た FinTech 拡大の背景

FinTech は従来満たされていなかった金融サービスへのニーズに対応

FinTech の拡大は、参入障壁の低下や既存金融機関等のオープン・イノベーションへの取り組み強化という金融サービスの供給面の事由によるものだけでなく、個人の金融サービスに対するニーズ面の事由も大きく影響している。欧米における FinTech 拡大は、従来満たされていなかった基本的な金融サービス(預金、送金、借入等)に対するニーズや、ライフスタイルの変化等により生まれた新たな金融サービスに対するニーズから支えられているものと整理できる。そしてこれらのニーズは、金融サービスを①自由に利用したい、②安価に利用したい、③便利に利用したい、という三点に大別できる。

①自由に利用したいというニーズは、金融サービスを利用できるようになりたい、何の制約もなく利用したいというニーズ

①自由に利用したいというニーズは、現在金融サービスを利用できていない人や利用に制約がある人の、「利用できるようになりたい」「制約なく利用したい」というニーズである。例えば、欧米には信用力が低くクレジットカードが持てない人が一定程度存在する。クレジットカードを持っていない人は、欧米で基本的な金融サービスの一つであるリボルビングも利用できない。このような人々の基本的な金融サービスを利用したいというニーズを、FinTech が吸収し拡大していると考えられる。

②安価に利用したいというニーズは、金融サービスをより低い費用で利用したいというニーズ

②安価に利用したいというニーズは、現在利用している金融サービスを「より低い費用で利用したい」というニーズである。銀行口座やクレジットカードを持っているものの、口座維持や送金等にかかる手数料、クレジットカードのリボルビング利用に高い金利を支払っている人等、金融サービス利用の様々な場面で必要となる費用に不満を持ち、もっと安価に金融サービスを利用したいと考えている人のニーズが当てはまる。また、ファイナンシャルアドバイザー等の資産運用に関する付加価値の高い金融サービスは、手数料が高額であることから、利用者は富裕層が中心であった。ロボ・アドバイザーは、資産運用に関する金融サービスを安価に利用したいというニーズに対応していると言えよう。

③便利に利用したいというニーズは、手間をかけずに簡単に、時間や場所に捉われずに利用したいというニーズ

日本では基本的な金融サービスは安価で便利に利用できる状況にある

日本にはライフスタイルの変化等により生まれた新たな金融サービスに対するニーズが存在

③便利に利用したいというニーズは、現在利用している金融サービスを、「手間をかけずに、時間や場所に捉われずに利用したい」というニーズである。例えば、米国においては、銀行口座を持っていたとしても、手続きが煩雑、時間がかかりすぎる等の理由から振込や口座振替が利用されることは少ない。生活費の支払いや個人間のお金のやりとりの多くは小切手の郵送によって行われ、一定の手間がかかる状況である。よって送金等の決済をもっと便利に利用したいと思っている人は一定割合存在し、これが決済関連の FinTech の拡大を支える大きな要因の一つとなっているものと考えられる。また、インターネットショッピングが急速に成長する一方で、情報セキュリティの面から、インターネットサイトにクレジットカード情報を登録することへの不安を感じる人が一定数存在する。インターネットの普及は、高度にセキュリティを確保しつつ決済が可能な金融サービスという新たなニーズをもたらしたと言える。さらに、上述の通り、従来資産運用に関する付加価値の高い金融サービスは、営業時間中に店頭で対面サービスとして提供されることが中心であったが、ロボ・アドバイザーは、時間や場所に縛られずに同様又は類似の金融サービスを利用したいというニーズにも対応していると考えられる。

一方、日本における金融サービスへのニーズは、FinTech が先行している欧米におけるそれと必ずしも同じではない。欧米と比較すると、日本では基本的な金融サービスが幅広い人に普及している。多くの人が比較的容易に銀行口座やクレジットカードを持つことが可能であり、口座保有そのものや口座振替、クレジットカードの利用は基本的に無料または低い手数料で提供されている。また、振込や口座振替が一般的に利用されており、生活費の支払いや個人間のお金のやりとりに大きな手間はかからない。借入については、住宅ローンや自動車ローンが広く利用されているものの、1人当たりの消費者信用残高は米国や英国と比較して小さい。日本における借入に対するニーズはその動機が欧米とは異なり、特に日常的な消費行動における借入ニーズはあまり大きくないと考えられる。

このように、事業環境や金融サービスに対するニーズが異なることから、日本における FinTech の種類や事業者の数、及びその事業規模は、現時点では欧米と比較して限られている。しかし足元、モバイル端末を利用した家計簿管理サービスが先行して普及していることから分かるように、ライフスタイルの変化等により新たに生まれた、特に安価に、便利に利用したいというニーズに対応することで、FinTech 拡大の機運が高まっている。従来、日本の既存金融機関等は、基本的な金融サービスをあまねく幅広い個人に提供する一方で、個人の資産管理や家計に対するアドバイスのようなサービスは、ファイナンシャルプランナー等が対面で提供してきたため、相応の費用負担や一定以上の資産運用残高を必要とした。そのため、利用者は富裕層等の限定された個人が中心であった。家計簿管理サービスは、同様又は類似のサービスを、コストを抑えモバイル端末等を利用した非対面サービスとして提供することで、安価に、時間や場所に縛られずに便利に利用したいというニーズを発掘、獲得し、拡大していると考えられよう。

(3) FinTech が個人の金融ニーズに及ぼす影響と金融サービスに対するニーズの将来像

IT 技術によってより多くの情報を取得し、分析することが可能に

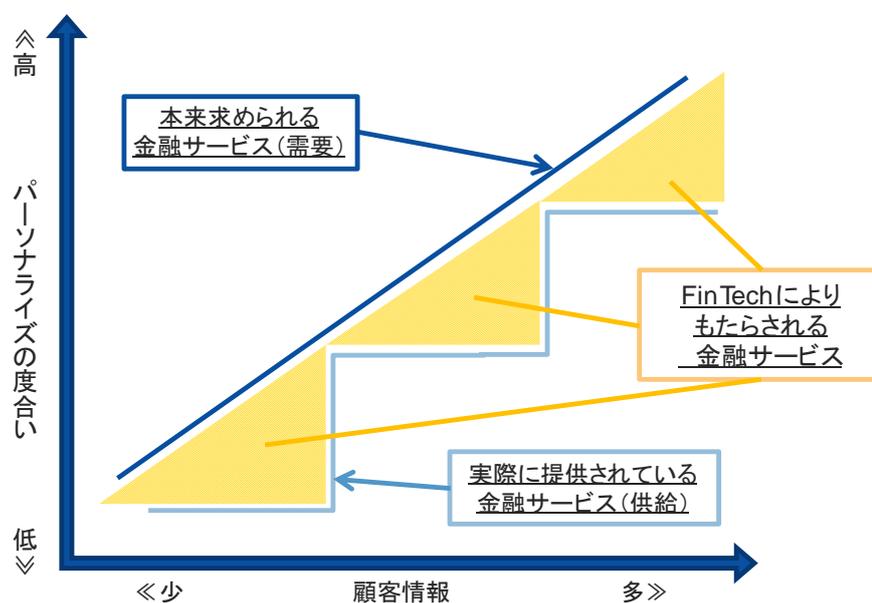
IT 技術の進展は、「情報の取得」と「取得した情報の活用」という二つの観点から、個人のニーズにきめ細かに対応した金融サービスである FinTech を提供することを可能にした。従来から個人向け金融サービスは、一定量の情報

をもとに提供されていたものの、その情報の中身は年収や職業等、本人から提供される一部の属性情報に限定されていた。商品・サービスの購買情報や Web 閲覧履歴のような、本人からの提供が事実上不可能な、詳細かつ膨大な情報を取得することは、既存金融機関等にとって費用面、技術面から困難であったし、仮に情報が得られたとしても、分析スキル・ノウハウの観点からその情報を最大限活かすことは困難であった。しかし IT 技術の進展によってそういった情報までも従来と比較して容易に入手できるようになり、更に入手した情報を元に分析を行うことで、個人のニーズにきめ細かに即した金融サービスを提供することが可能となった（【図表 21】）。

FinTech が拡大すると、金融サービスのパーソナライズ化が進展する

逆に、FinTech の拡大によってニーズにきめ細かく対応するサービスに馴染んだ個人は、自分用にカスタマイズされた金融サービスをより一層求めるようになり、ニーズの細分化が生じることで、金融サービスのパーソナライズ化が進むと想定される。例えば米国では、「何種類ものクレジットカードが一つのモバイル端末に登録されており、決済の都度登録されているクレジットカードの中で最適なものが自動で選択される決済サービス」や「収入と支出のバランスをチェックし、お金の使い過ぎや大きな買い物をする時には警告を発する等、お金の使い方に関してきめ細かく助言する資産管理サービス」等が既に登場しており、パーソナライズ化が進みつつある。日本でも様々な FinTech が登場することで、金融サービスのパーソナライズ化が進むことが予想されよう。

【図表 21】 金融サービスのパーソナライズ化の進展



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

FinTech によってお金に対する価値観が変容する

また、FinTech の拡大により個人にとって金融サービスがより身近になり、より積極的に利用する機会が増えることで、お金に対する価値観が変容する可能性がある。一つの考え方として、お金に対する価値観を支出・借入・運用という三つの軸で表した概念図が【図表 22】である。この概念で言えば、「節約に対する関心が強い」「借入に対する抵抗感が強い」「投資に対する関心が低い」というのが、大方が想像する日本人の典型的なお金に対する現在の価値観であろう。しかし、FinTech の拡大により金融サービスが個人の生活に浸透

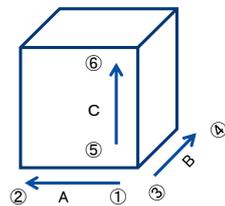
することに伴い、このような価値観は変容する可能性がある。例えば、非現金決済が進み、若年層を中心にモバイル端末による決済が主流になった場合、現金を目にしなくなることから消費を抑制する意識が薄くなるという見方がある。逆に、パーソナルファイナンスマネジメントをモバイル端末で効率的に行うことで節約に対する関心が高まる人が出てくることも想像される。また、ロボ・アドバイザー等が普及することで運用に対する関心を高める人や、P2P レンディングのようにネット上の簡単な手続きで借入が可能になることで、借入に対する抵抗感が弱まる人も出てくるだろう。こうした価値観の変容は、多様な金融サービスへのニーズを創出し、翻って更なる FinTech の拡大をもたらす原動力となる。

お金の価値観の変容は、特に中所得層において大きくなる

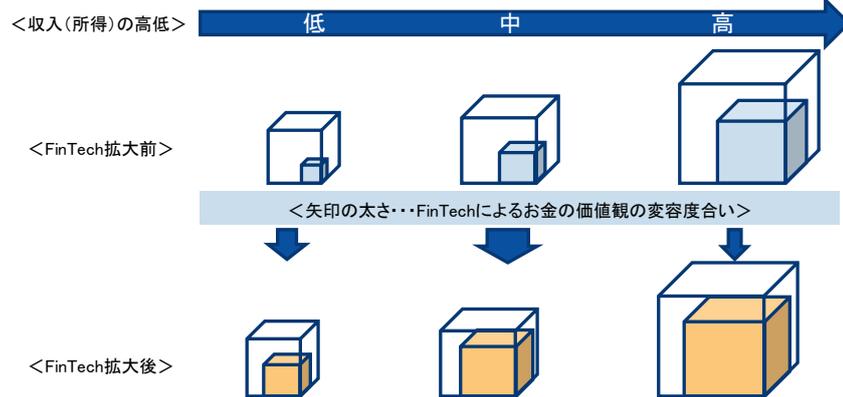
なお、FinTech は、従来から様々な金融サービスを楽しむ、コスト負担力も高いと考えられる高所得層と比較して、基本的な金融サービスにも手が届きにくかった低・中所得層において拡大することが期待されているサービスが中心である。また、高所得層は、支出・借入・運用のいずれについても自由度が高く、もともとお金に対する価値観が多様であると考えられる。従って、前述した価値観の変容は、高所得層においては限定的である一方、低・中所得層（中でも相対的にコスト負担力がある中所得層）において大きくなるものと考えられる。

【図表 22】 お金の価値観の変容

立方体の大きさ・・・収入(所得)の高低



		お金の価値観に関する軸	方向性
A	支出	お金を使うことに関する軸	① ✓ 節約に対する関心が高い
			② ✓ 消費に対する関心が高い
B	借入	お金を借りることに関する軸	③ ✓ 借入に対する抵抗感が強い
			④ ✓ 借入に対する抵抗感が弱い
C	運用	お金を運用することに関する軸	⑤ ✓ 貯蓄に対する意欲が高い
			⑥ ✓ 投資に対する意欲が高い



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

個人のニーズは拡大し、細分化される

このように FinTech の拡大は、金融サービスのパーソナライズ化の進展とお金に対する価値観の変容を通じて、将来の金融サービスに対する個人のニーズを拡大し、かつ細分化を進めることになると考えられる。

(4) 金融ニーズの変化が日本の金融事業者に及ぼす影響と求められる戦略

金融サービスにおける競争環境は激化

個人向け金融サービスに対するニーズが拡大し、かつ細分化されることを想定した場合、日本の金融事業者は、各個人のニーズをきめ細かくみ取り、応えていくことが必要となる。FinTech 事業者は、そうしたきめ細かさを武器に今後も続々と金融サービスに参入することが見込まれる。結果として、個人向け金融サービスにおける競争環境は激化し、既存金融機関等は、互いに競争するだけでなく、これまでとは全く異なる相手との競争をも強いられることが想定される。

個人向け金融サービスの構成要素を「情報分析能力」「金融商品・サービス内容」「顧客との接点」と整理

World Economics Forum『The Future of Financial Services』では、貸出にかかる金融サービスの構成要素を「Risk Taking」「Manufacturing」「Distribution」と整理している。本稿では、これを参考にして、個人向け金融サービス全般におけるサービスの構成要素を「情報分析能力」「金融商品・サービス内容」「顧客との接点」の3点で表す。情報分析能力は、得られた情報を元と与信リスクを判断する能力や個人のニーズを見出す能力である。金融商品・サービス内容は、情報分析結果を踏まえて提供する金融サービスの中身やその質、顧客との接点は顧客に金融サービスを提供する手段やその質を指す。

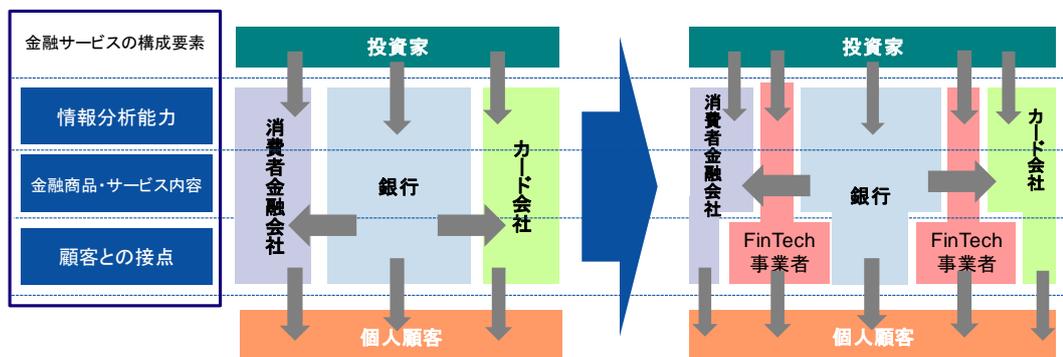
FinTech 事業者が既存金融機関等にとってかわる

多くの既存金融機関等は、預金・決済・借入を含む多種多様な金融サービスを提供している。一方 FinTech 事業者は、一種類もしくは数種類の金融サービスを特化して提供し、個人のニーズに合わせて機動的に事業を展開できる強みを持っていることが多い。今後は、こうした強みを持った FinTech 事業者が、一部の金融サービスにおいて高い競争力を有し、既存金融機関等にとって代わることもあろう。さらに、FinTech 事業者の中には、提供する金融サービスの構成要素のうち、IT 技術を活用した顧客との接点の拡充に重点を置き、既存金融機関等から金融商品・サービスを仕入れて、顧客に提供するものもあるだろう。この場合、既存金融機関等は FinTech 事業者のビジネスモデルの一部として利用されることになる(【図表 23】)。

FinTech 事業者の参入は、既存金融機関等にとって脅威となりうる

つまり、既存金融機関等によって提供されている金融サービスが、その種類と構成要素の双方の観点から、FinTech の拡大に伴いアンバンドルされていくことが考えられる。このように、FinTech 事業者の活発な新規参入は、既存金融機関等にとって自らの「解体」をも強いられかねない厳しい競争に直面するという意味で、脅威となりうるものである。

【図表 23】 金融事業者の競争激化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

膨大な個人情報を持つ非金融事業の大企業も、有力な FinTech 事業者となる可能性

FinTech への新規参入者は、優れた技術やアイデアを持ち、スピードに事業展開が可能な中小・ベンチャー企業が多いが、非金融事業を営む中で既に個人顧客を多く抱え、個人の消費動向等に関する大量の情報を保有している大企業もまた、情報分析能力と顧客との接点に強みを持つ有力な FinTech 事業者となる可能性が高い。現在の日本の法律上、非金融事業者は、一定の規制の下で金融事業に参入することが可能となっており、小売事業者や電子商取引 (EC) 事業者等を中心とする多数の事業者が、既に銀行業・カード事業を展開している。これらの事業者は、個人の消費動向に関する情報と金融事業で得られた情報を組み合わせることで、既存金融機関等と比較して容易に個人のニーズをくみ取り、きめ細かに対応することが可能と考えられる。この点については、2015 年 5 月以降、金融庁金融審議会「金融グループを巡る制度のあり方等に関するワーキング・グループ」で議論され、12 月に報告書がまとめられた。欧米の金融機関が FinTech 事業者等への出資・買収を通じて金融サービスを拡充する動きが活発化していることも踏まえ、異業種とのイコールフットイングを視野に入れながら、日本でも個別認可により銀行持株会社や銀行の IT 関連企業への出資を可能にする等、規制緩和に向けて国会で今後審議される予定である。

既存金融機関等に求められるのは IT 技術を活用して利便性の高い金融サービスを提供すること

既存金融機関等は、従来同様、互いに競争するだけでなく、新たに FinTech 事業者とも競争を迫られる。このような状況で既存金融機関等に求められることは、当然ながら積極的に IT 技術を活用し利便性の高い金融サービスを提供し、相手の如何に拘わらず競争に勝ち抜くことである。既存金融機関等は従来通り均質な金融サービスを提供するだけでなく、自ら IT 技術を活用することで、個人のニーズにきめ細かに対応し、かつ低コストで金融サービスを提供していく必要がある。また多数の FinTech 事業者が金融サービスに参入することで個人にとっての金融サービスの選択肢が増える中、顧客を囲い込み、維持するためには、個人の金融サービスを自由に、安価に、便利に利用したいというニーズに対応していくことがより一層重要になると言える。

既存金融機関等と FinTech 事業者は、互いに協調相手になり得る

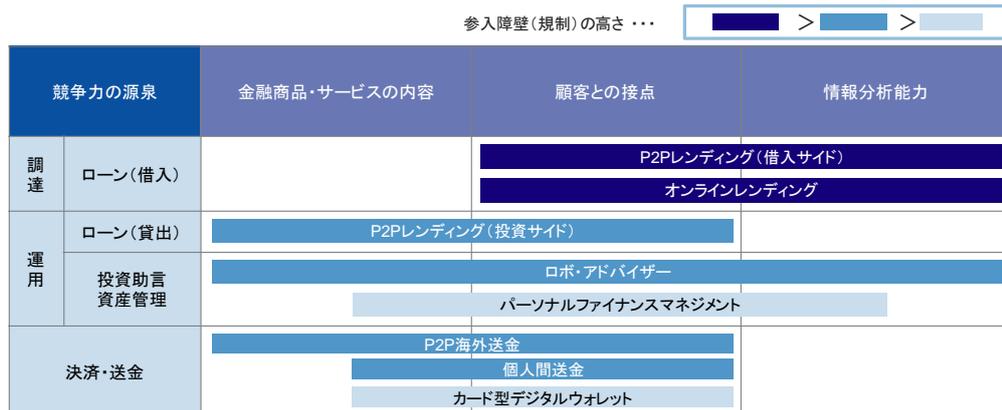
しかし、数多くの FinTech 事業者が様々な金融サービスを提供する中で、既存金融機関等が単独でのサービス開発にこだわれば、アイデアやリソースの限界から時間がかかりすぎる虞がある。既存金融機関等にとっては、サービス開発のスピードを高めるために、アイデアやリソースの一部を外部に求めるという観点から、FinTech 事業者と協調し、場合によっては新たなサービスや関連技術を共同開発することも選択肢となり得る。つまり、既存金融機関等と FinTech 事業者は、互いに顧客の獲得を争う競争相手であるだけでなく、提携等を行い共同で新たな金融サービス市場を開拓する協調相手にもなりうるのである。そして FinTech 事業者との協調は、既存金融機関等が互いに競争する上で、差別化を図る手段にもなるだろう。

FinTech の競争力の源泉を分析することが、協調のあり方を考える手掛かりに

それでは、既存金融機関等、FinTech 事業者のそれぞれにとって、お互いどのような場合に協調相手となり得るのであるだろうか。その検討に当たっては、FinTech の競争力の源泉を分析することが有効である。FinTech は、インターネットを中心とした IT 技術を活用し、個人が利用しやすいサービスとして提供されていることが特徴であるため、ほとんどの場合で顧客との接点が競争力の源泉となる。それに加え、P2P レンディングやオンラインレンディングでは、借り手の信用力を精緻に分析し、貸出の可否や適正な金利水準を見極める情報分析能力、貸し手により多くの貸出機会を提供する金融商品・サービスの内容が競争力となる。また、ロボ・アドバイザーではよりきめ細かに個人のニーズ

をくみ取るための情報分析能力と、個人のニーズに合ったポートフォリオを提案する金融商品・サービス内容が求められ、P2P 海外送金では個人の送金ニーズに応えることが必要であることから金融商品・サービス内容が競争力の源泉となる。規制も含めて参入障壁が比較的 low、他のサービスに比べて、より多くの FinTech 事業者の参入が想定されるパーソナルファイナンスマネジメントやカード型デジタルウォレットについては、顧客との接点の確保が最大の競争力の源泉となる(【図表 24】)。

【図表 24】各 FinTech の競争力の源泉



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

こうした分析を手掛かりとして、既存金融機関等と FinTech 事業者との間の協調のあり方を考えることができる。例えば P2P レンディングやオンラインレンディングで高度な情報分析能力を有する FinTech 事業者が既存金融機関等と提携し、貸出ができない顧客の紹介を受けることで、事業を拡大することができるかもしれない。また、ロボ・アドバイザーでは、FinTech 事業者が、情報分析能力と顧客との接点における強みを活用し、幅広い顧客層に対して資産運用サービスを提供し、既存金融機関等が金融商品・サービス内容における強みである多様な資産運用商品を提供するという組み合わせも考えられるだろう。パーソナルファイナンスマネジメントや決済・送金分野の FinTech は、金融サービスの利用手段を提供することから、既存金融機関にとってはこれらのサービスを提供する FinTech 事業者と組むことで、自らの顧客に対するサービス向上に繋げることができるだろう(【図表 25】)。つまり、既存金融機関等と FinTech 事業者が競争力の源泉を補完し合い、「win-win」の関係を構築することで、それぞれのサービス向上が図られ、より多くの顧客ニーズに対応していくことが可能となる。そしてそれが、新たな金融サービス市場の発掘や既存市場の拡大をもたらすことが想定される。

【図表 25】各金融事業者の協調が想定されるケース

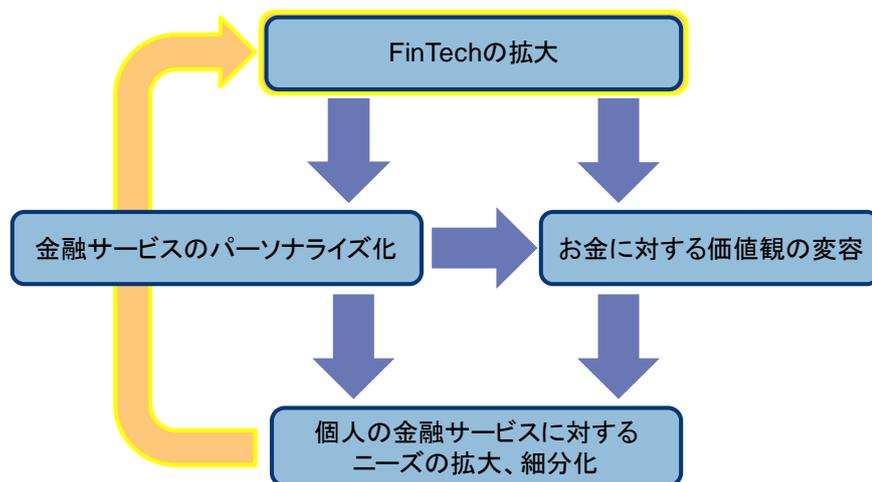
協調が想定されるケース	
P2Pレンディング・オンラインレンディング	✓ 既存金融機関等が貸出困難な顧客に対してP2Pレンディング・オンラインレンディングを紹介・提供することで、既存金融機関等は顧客へのサービス向上、貸出以外の取引機会の拡大を図る。P2Pレンディング・オンラインレンディング事業者も既存金融機関等から顧客の紹介を受けることで新規顧客獲得を図る
ロボ・アドバイザー・パーソナルファイナンスマネジメント	✓ ウェブでの資産運用・資産管理サービスを求める顧客に対して、既存金融機関等がロボ・アドバイザー・パーソナルファイナンスマネジメントを紹介・提供することで、既存金融機関等は顧客へのサービス向上や資産運用サービスの潜在顧客の獲得を図り、ロボ・アドバイザー・パーソナルファイナンスマネジメント事業者も新規顧客獲得を図る
P2P海外送金	✓ P2P海外送金事業者が既存金融機関等の店舗を活用してサービスを提供することでP2P海外送金事業者は顧客へのサービス向上を図り、既存金融機関等は潜在顧客の獲得を図る
個人間送金・カード型デジタルウォレット	✓ 既存金融機関等は、個人間送金・ウォレット事業者と提携して利便性の高い決済・送金ツールを求める個人の集客を促すことで、その他の取引における新規顧客獲得を図り、個人間送金・ウォレット事業者も新規顧客獲得を図る

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

日本の金融事業者として、個人向けサービスの革新的な進化を現実のものに

日本の FinTech は今、従来の金融サービスでは対応していない個人のニーズを発掘しながら、拡大の兆しを見せている。FinTech の拡大は金融サービスのパーソナライズ化をもたらす。それがお金に対する価値観の変容を通じて個人の金融サービスへのニーズの拡大と細分化を促す。そうしたニーズの変化を受けてパーソナライズ化が加速する。それが、FinTech の更なる拡大の原動力になる。FinTech の拡大は、このようなある種ポジティブフィードバックの様相を呈することになるだろう(【図表 26】)。日本においても、既存金融機関等と FinTech 事業者が、それぞれの強みを活かしつつ競争と協調を通じて切磋琢磨し、このポジティブフィードバックの中で FinTech という個人向け金融サービスの革新的な進化を現実のものとしていくことが期待されている。

【図表 26】FinTech を起点としたポジティブフィードバック



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

みずほ銀行産業調査部

(小売業界) 流通・食品チーム 久保田 直宏

naohiro.kubota@mizuho-bk.co.jp

(メディア業界) テレコム・メディア・テクノロジーチーム 中村 伊佐夫

石川 真一郎

shinichirou.ishikawa@mizuho-bk.co.jp

(金融業界) 事業金融開発チーム 堀 加奈子

kanako.b.hori@mizuho-bk.co.jp

© 2016 株式会社みずほ銀行・みずほ情報総研株式会社・みずほ総合研究所株式会社

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊社の書面による許可なくして再配布することを禁じます。