

V. モバイル決済事業者から見た OMO マーケティングの可能性

1. はじめに

モバイル決済に注目する背景

近時、店頭決済におけるキャッシュレス化が注目されている。その一翼を担うモバイル決済事業者は、全方位的なキャッシュバックキャンペーンに加えて、特定の小売事業者と組んだキャンペーンやクーポン配布を行っており、消費者の購買行動に影響を及ぼしつつある。また、そもそも決済事業者は、消費者の決済データを取得・分析することで、既存の小売業態やエリアを越えた顧客理解を得るポテンシャルを有している。本章では、モバイル決済事業者から見た OMO¹マーケティングの可能性と、店舗型小売・外食等のオフラインコマース²を含む B2C ビジネスへの影響について、考察してみたい。

政府によるキャッシュレス決済比率目標(2025年に40%)の設定

現金決済比率の高い日本において、政府は強力にキャッシュレス決済を推進している。2014年の『日本再興戦略』改訂2014において、キャッシュレス決済の普及による決済の利便性・効率性の向上が掲げられて以降、2020年の東京オリンピック・パラリンピックによるインバウンド需要の獲得や、キャッシュレス対応による生産性向上及び消費者の利便性向上を目指し、政府によるキャッシュレス推進が加速している。2018年4月に経済産業省が公表した「キャッシュレス・ビジョン」では、2017年に21%であるキャッシュレス決済比率³を、大阪・関西万博が開催される2025年までに40%とする目標が設定され、将来的には80%を目指すとしている(【図表1】)。

国費活用による充実したキャッシュレス推進策

目標の達成に向けた推進策として、2019年10月より中小・小規模事業者に焦点を当てたキャッシュレス・消費者還元事業が実施されており、事業者に対するキャッシュレス決済用端末導入補助や決済手数料補助のほか、キャッシュレス決済を行った消費者に対する還元等、消費者・事業者双方に対する働きかけが行われている。加えて2020年度の導入を目指して、マイナンバーカードを活用した国費によるポイント付与も検討されているなど、政府の本気度がうかがえる。

モバイル決済の利用拡大を通じたキャッシュレス普及を期待

中でもモバイル決済への期待は高い。従来のクレジットカードを中心としたキャッシュレス決済は、店舗側の端末導入コストや決済手数料負担の重さが普及の障害となっていた。しかし、QRコードまたはバーコードを用いたモバイル決済では、加盟店の導入コストの軽減が見込まれ、消費者利便にも資することから、モバイル決済の利用拡大を通じたキャッシュレス化の進展が期待されている。

中国の成功事例を日本に持ち込もうと多くの事業者がモバイル決済に参入

また、中国の Alipay と Wechat Pay という先行する成功事例を研究し、両社が展開するビジネスモデルを日本に持ち込もうと、2018年以降、様々な事業者(以下、モバイル決済事業者と総称し、モバイル決済事業を手掛ける事業会社単体ではなく、企業グループ全体を指す)が、モバイル決済に参入している(【図表2】)。各社は決済手数料の引き下げや、消費者に対する巨額のキャッシュバックキャンペーン等による多額の先行投資を行い、シェア争いを繰り広げている。

¹ OMO(Online Merges Offline)の詳細については本章第3節にて後述。

² 本章では消費者の実店舗での購買に着目し、店舗型小売・外食等を含むオフラインコマース事業者を分析の対象とする。

³ 経済産業省が公表した計算式(キャッシュレス支払手段による年間支払金額÷国の民間最終消費支出)による指標。持ち家の帰属家賃や銀行口座間の振込振替等を勘案するべきとの議論もある。

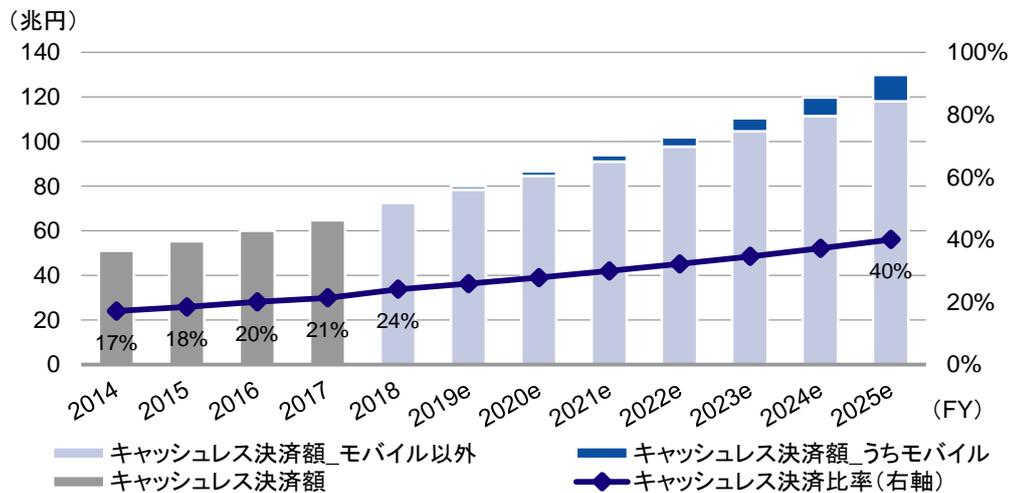
本章では国内モバイル決済事業者の戦略及びB2Cビジネスへの影響を考察

しかし、このような高水準の還元キャンペーンによる顧客獲得を前提としたビジネスモデルは長くは続かないのではないか、投資に見合ったリターンが得られないのではないかなどと疑問視する声も少なくない。そこで本章では、第2節にて中国を初めとする海外の先行事例を分析し、得られたインプリケーションをベースとして、第3節にてモバイル決済を起点としたマネタイズ手法について、国内の事業環境を踏まえて考察する。そして、第4節で、国内モバイル決済事業者の戦略とOMOマーケティングの実現がB2Cビジネスへ与える影響について検討してみたい。

オフラインでのモバイル決済に焦点

尚、キャッシュレス決済の定義については、本章では【図表3】のように整理し、支払ソース、支払方式を問わず、実店舗などのオフラインにて利用されるモバイル決済に焦点を当てて、考察を進めていく。

【図表1】国内キャッシュレス決済市場規模の推移



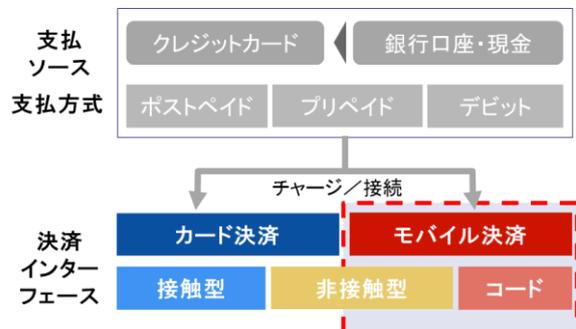
(注1)「キャッシュレス決済額」の数値について、2018年までの実績値は一般社団法人日本クレジット協会資料及び日本銀行「決済動向」より算出、2019年以降は経済産業省が公表した「キャッシュレス・ビジョン」の目標値に基づくみずほ銀行産業調査部予測値
 (注2)「キャッシュレス決済額うちモバイル」の数値については、みずほ銀行産業調査部予測値
 (出所)一般社団法人日本クレジット協会資料及び日本銀行「決済動向」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表2】主なモバイル決済サービス

	名称	運営(親会社)	サービス開始
大手ネット・通信系	LINE Pay	LINE	2014年12月
	楽天ペイ	楽天	2016年10月
	d払い	NTTドコモ	2018年4月
	PayPay	ソフトバンク/ヤフー	2018年10月
	メルペイ	メルカリ	2019年2月
ベンチャー系	au PAY	KDDI	2019年4月
	Origami Pay	Origami	2016年5月
銀行系	Pring	メタップス他	2018年3月
	J-Coin Pay	みずほ銀行	2019年3月
	ゆうちょPay	ゆうちょ銀行	2019年5月

(出所)各社公開資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表3】キャッシュレス決済の概念整理



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

2. 海外におけるモバイル決済の状況

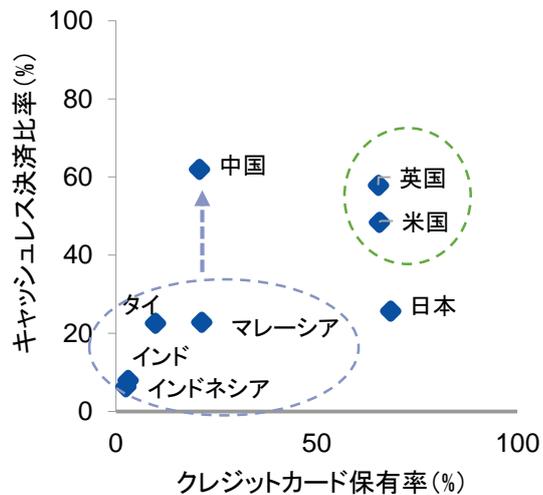
本節では、日本におけるモバイル決済事業者の戦略を考察するにあたり、海外各国におけるモバイル決済事業者のビジネスモデルについて分析する。

(1) 各国におけるモバイル決済の状況

モバイル決済の普及のあり方は、地域毎に異なる

各国におけるモバイル決済のあり方は、それによって代替される各国のリテール決済インフラ、特にキャッシュレス決済インフラの状況が関係していると考えられる。主要国におけるキャッシュレス決済比率とクレジットカード保有比率を整理すると、キャッシュレス決済比率及びクレジットカード保有比率が高い欧米、いずれも低い新興アジアというように、概ね地域毎に大別できる(【図表 4】)。すなわち、欧米においてはクレジットカード等の既存のキャッシュレス決済が普及している半面、新興アジアでは、現金中心の社会となっていることがうかがえる。尚、日本に関しては、クレジットカード保有比率は高いもののキャッシュレス決済比率は低い。また、中国に関しては、以前は新興アジアと同じグループに属していたものの、近年のモバイル決済の普及に伴い、クレジットカード保有比率は低いままキャッシュレス決済比率が上昇し、上記の2グループと異なる位置にある。以下では、米国、中国、新興アジア(ASEAN、インド)におけるモバイル決済の状況について述べる。

【図表 4】 キャッシュレス決済比率とクレジットカード保有比率の関係



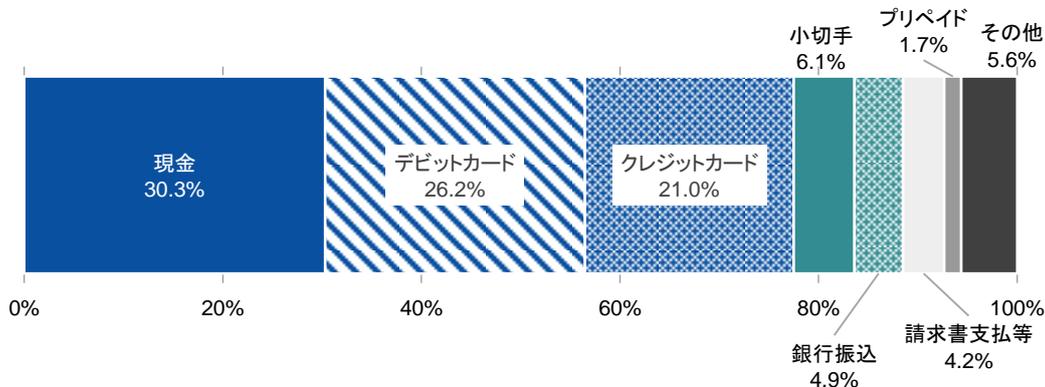
(出所) 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ 2019」、Worldbank, *Global Financial Inclusion Database* より、みずほ銀行産業調査部作成

①米国

米国ではカード決済を中心とするキャッシュレス化が進展

米国では、クレジットカード及びデビットカードを中心とするキャッシュレス化が進展している。2017年の調査によれば、米国消費者の月間取引件数ベースで、クレジットカードとデビットカードの合計が全体の約47%を占める一方、現金決済比率は約30%程度である(【図表 5】)。これに対して、モバイル決済は口座振替等とともに「その他」に分類され、全体の6%程度でしかない。

【図表 5】米国消費者の月間取引件数に占める各決済手段の割合



(注)その他には、PayPal、口座振替、モバイル決済を含む

(出所) Federal Reserve Bank of Atlanta, *The 2017 Diary of Consumer Payment Choice* より、みずほ銀行産業調査部作成

モバイル決済は 利用拡大の兆し

しかしながら、モバイル決済の利用は徐々に広がっている。2019年に米カード会社 TSYS が公表した資料⁴によれば、米消費者の約7割が、店頭決済の半分以上をモバイル決済にて行うつもりであると回答している。Apple が提供するモバイル決済 Apple Pay の対応店舗数は、サービス開始時の2014年には全体のわずか3%程度であったが、2018年末には CVS Pharmacy や Costco、7-Eleven 等の大手小売チェーンを含む60%超にまで拡大しており、モバイル決済のインフラは整いつつある。

小売事業者等の ハウスアプリも主 要なモバイル決 済の一角を占め る

また、米国では Apple Pay や Google Pay 等、どこでも利用可能なモバイル決済のほか、特定の小売事業者が提供するハウスアプリ⁵を通じたモバイル決済の利用が広がっている点に着目したい。例えば Starbucks のモバイルアプリは、2019年4月時点で約1,680万人のアクティブユーザーを抱え、ユーザー数では Apple Pay や Google Pay を上回る。Starbucks のモバイルアプリは、同社のデジタル戦略「Digital Flywheel」(2016年12月発表)を反映しており、「Reward – Payment – Personalization – Ordering」の4つを軸に、包括的にユーザー・エクスペリエンスを向上させ、来店数と購買単価上昇に資する取り組みとなっている。すなわち、モバイルアプリを通じて、店頭決済という決済機能に加えて優れたリワードサービスや顧客毎にパーソナライズされたクーポン、モバイルオーダー⁶等を提供しており、顧客ロイヤルティを高めることに成功している。

小売事業者等の ハウスアプリ開 発支援を行う企 業も

更に、このような小売事業者のハウスアプリ開発を支援する企業も登場している。米 LevelUp は、当初は外食店舗のモバイルオーダーのためのプラットフォームを消費者向けに提供する B2C ビジネスが事業の中心であったが、近年では外食事業者向けのサービスを強化しており、アプリ開発のための SDK⁷提供やキャンペーン支援、ロイヤリティプログラムの開発支援等を行っている。

⁴ TSYS “2018 U.S. Consumer Payment Study”

⁵ 特定の店舗やチェーンストア、サービスでしか利用できない自社アプリ。

⁶ モバイルで事前に注文し、店頭で受け取るサービス。米国では BOPIS (Buy Online Pick-up In Store) と呼ばれる、ネットで購入して店舗で受け取るサービスが定着しつつある。

⁷ Software Development Kit の略。アプリケーションを作成するために使用する開発ツールのセットのこと。

消費者は複数のモバイル決済アプリを利用場面毎に使い分け

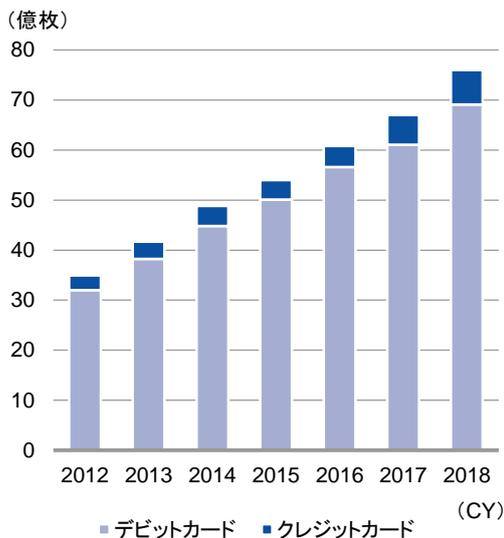
米国におけるモバイル決済の多くは、モバイルアプリにクレジットカードやデビットカードを事前に登録して利用する形式となっている。米国ではクレジットカードやデビットカードが日常的に利用されていることから、モバイル決済は単なる決済利便性の向上だけでなく、リベート提供や購買体験の向上を目的として導入が進められ、その結果消費者は複数のモバイル決済アプリを利用場面毎に使い分けていくのではないかと推察される。

②中国

中国ではモバイル決済の普及がキャッシュレス化を促進

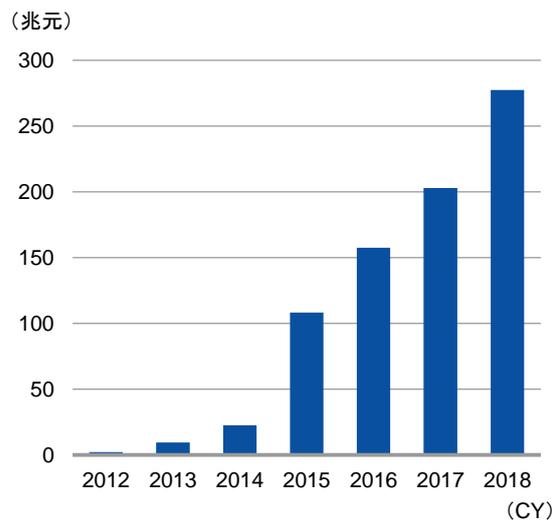
中国におけるクレジットカード及びデビットカードは、中国人民銀行主導で中国銀聯が設立された 2002 年以降急速に普及し、足下では 1 人当たりカード保有枚数はデビットカード 5.0 枚、クレジットカード 0.5 枚となっている⁸（【図表 6】）。しかしながら、デビットカードは専ら ATM での現金引出しに使われ、店頭決済における利用は少ない。そうした中、近年の中国のキャッシュレス化の急速な進展には、Alipay や Wechat Pay といった第三者決済業者が提供するモバイル決済の普及が大きく寄与している（【図表 7】）。

【図表 6】 中国の発行済みカード枚数の推移



(出所) 中国人民銀行資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 7】 中国のモバイル決済市場規模の推移



(出所) 中国人民銀行資料より、みずほ銀行産業調査部作成

モバイル決済の普及率は 8 割を超え、人々の生活に深く浸透

モバイル決済が急速に普及した背景として、偽札の流通等現金決済に対する不信感や、加盟店数が十分でない⁹といったカード決済インフラの未成熟等に加え、中国政府のモバイル決済に対する規制整備¹⁰が挙げられる。このような環境を機会と捉えたモバイル決済事業者は、QR コード方式を採用することで小売側の導入負担を大きく軽減し、大手小売チェーンだけでなく中小・零細小売まで、また都市部だけでなく農村部まで、モバイル決済を短期間に普及させることに成功している。また、ユーザー獲得に向けた大規模なプロモーション

⁸ 中国人民銀行「Payment System Report (2018)」

⁹ Alipay の中国国内加盟店が 4,000 万店超 (2018 年時点、Ant Financial 公表値) であるのに対し、銀聯の加盟店は 1,700 万店 (2016 年末時点、銀聯公表値) 程度。

¹⁰ 2010 年 6 月に「非金融機関の決済サービス管理規則」を交付し、第三者決済業務にライセンス制を導入した。人民銀行が正式に認可を与えることで、法律上のグレーゾーンをなくし、第三者決済業者の信頼性を高めた。

ョンキャンペーン等を繰り返しており¹¹、その結果、中国のモバイル決済普及率は 86% に上り、都市部ではほぼ 100% の普及率となっている。

Alipay、Wechat Pay はスーパーアプリ化

中国のモバイル決済市場は、Alipay と Wechat Pay が全体の 90% 以上のシェアを占める寡占市場となっている。各々 4 億人以上の巨大な顧客基盤を獲得した Alipay 及び Wechat Pay は、決済機能のみならず、少額融資や資産運用、保険等といった総合金融サービスに加え、病院やホテルの予約、各種クーポンの配信等幅広いサービスが一つのアプリ上で提供される、いわゆるスーパーアプリとなっている。モバイル決済普及率の高まりとともに、大規模プロモーションキャンペーンは減少しているが、既に必要不可欠な金融インフラとして人々の生活に深く浸透している。中国は、モバイル決済によりキャッシュレス化を果たしたモデルケースとして注目されている。

③新興アジア(ASEAN、インド)

新興アジアのキャッシュレス決済市場は未だ黎明期

新興アジアでは、キャッシュレス決済比率は概ね低く、依然として現金決済中心の社会となっている。PayPal によれば、フィリピン、タイ、インドネシアの消費者の約 7 割以上が日々の取引に現金を利用しており、キャッシュレス決済市場は未だ黎明期にあるといえよう。その背景として、ほとんどの国でクレジットカードの保有率は 1 割を下回り、またデビットカードやクレジットカードを利用できる場所も限られている等、既存のキャッシュレス決済インフラが未成熟であることが挙げられる。

しかしながら、モバイル決済普及の兆しが見られ、多数の事業者が熾烈なシェア争いを継続

しかしながら、新興アジアにおけるスマートフォンの急速な普及等を背景に、中国のあとを追う第二のモバイル決済市場として注目を集めている。例えば、インドネシアにおいて、配車サービス会社 Gojek が提供する QR コードによるモバイル決済 Go-Pay の利用が拡大している。当初は自社の配車サービス利用時の決済からサービスを開始し、その後小売等における店頭決済や個人間送金等サービス領域を拡大していった。また、インドネシアでは、Go-Pay のほか、大手財閥 Lippo や配車サービス会社 Grab 等が提供する Ovo、大手通信会社及び大手銀行が提供する Link-Aja 等、複数のモバイル決済が乱立し、大規模なプロモーションキャンペーンを行う等、熾烈なシェア争いが継続している。

外資系プレイヤーも新興アジアにおけるモバイル決済市場に参加

このような新興アジアにおけるモバイル決済市場の勃興を背景に、外資系プレイヤーの参入も見られる。例えば、日本でも SNS サービスを提供する LINE は、タイでモバイル決済を提供している。また、前述した Alipay を運営する Ant Financial も新興アジアへの投資を拡大しており、タイ、インドネシア、マレーシア等におけるモバイル決済事業者に資本参加するほか、インドのモバイル決済事業者 Paytm に対して資金面・事業面での支援を行っている。新興アジアは、モバイル決済市場として比較的後発であるものの、中国等の事例を見ながら急速に成長していくことが期待される。

各国のモバイル決済は独自の発展を遂げる

このように、各国におけるモバイル決済は、既存の金融インフラの状況や経済発展度合い等に応じて独自の発展を遂げていると考えられる。次項では、アジアにおけるモバイル決済事業者のビジネスモデルと戦略について、Alipay (中国)、Go-Pay (インドネシア)、Paytm (インド) を例に分析する。

¹¹ 例えば、春節(旧正月)における紅包(お年玉)サービスにおいては、Alipay は毎年 2~5 億円のユーザー向けキャンペーンを実行している。

(2) アジアにおける主要モバイル決済事業者のビジネスモデル

① Alipay (中国)

Alipay は、決済を起点に事業を拡大し、総合金融プラットフォームに成長

Alibaba グループが持つデータを金融サービスに活用

Alipay は、Alibaba の金融子会社 Ant Financial が提供するモバイル決済である。当社の金融サービスは、Eコマース(電子商取引。以下、EC)におけるエスクローサービス¹²から始まり、2011 年にはオフラインである店頭決済に進出した。当社は QR コードを用いたモバイル決済を採用することで、小売店側の投資負担を軽減し、利用者及び加盟店を急速に拡大していった。また、中国において個人及び中小企業向け金融サービスが未成熟であったことを背景に、当社は決済、融資、資産運用、保険とサービスを次々と拡大していき、現在では多様な金融サービスを Alipay のアプリを通じて提供する総合金融プラットフォームとなっている(【図表 8】)。Alipay は 5 億人超ものユーザーを抱え、余额宝(MMF ファンド)の預かり資産は 7,600 億元と、MMF ファンドとして世界第 3 位の規模となっている。

Ant Financial は Alipay の支払履歴をはじめ、Alibaba グループが持つ広範なデータを活用することで、低運営コストかつ利便性の高い金融サービスを提供している。例えば、個人及び中小・零細事業者向け融資においては、与信審査に Alipay の支払履歴や事前に登録している属性情報、小売事業者向け融資においては EC モールにおける顧客満足度や口コミ評価、返品・交換履歴、在庫の状況等様々なデータを活用している。この仕組みにより、全てのプロセスがオンラインで完結し、申請 3 分、与信 1 分、関与人員 0 人という「310 モデル」が可能となっている。

【図表 8】 Ant Financial のサービス概要

分類		収入タイプ	主な金融サービス
融資 (信用供与)	【買い手(消費者)向け】 リボルビング、オンラインコンシューマーファイナンス(キャッシング等)	金利収入	螞蟻花呗(後払い、分割払い) 螞蟻借呗(キャッシング)
	【売り手(小売)向け】 信用貸付(小口融資) 注文担保貸付 企業支援貸付 サプライチェーン融資 保証金貸付	金利収入	網商貸(個人経営者向け)、 速売通(速売通(グローバル)会員向け)、 淘宝/天猫貸出(各サイトの出店者向け) ※いずれも浙江網商銀行・網商貸が提供する 貸出期間1年未満のネット無担保小口融資 招财宝(P2Pレンディングプラットフォーム)
預金	預金	金利収入 (低利調達)	浙江網商銀行(ネット専業銀行)
決済	第三者決済(資金移動業)	決済手数料	支付宝(アリペイ)
投資	MMF、コモディティ	販売手数料、 AM業収入	螞蟻衆宝(投資プラットフォーム)、余额宝(MMF理財) 螞蟻財富(理財プラットフォーム) Alibaba Gold Saver(金取引)
保険	保険PF(保険代理業)、 生命保険、医療保険、損害保険	販売手数料、 保険業収入	衆安保険(保険プラットフォーム)、信美人寿(生命保険)、 螞蟻保険(医療保険)、国泰産險(損害保険)
その他	信用情報	—	芝麻信用

(出所) 当社 IR 資料等より、みずほ銀行産業調査部作成

¹² 物品などを売買する際に、売買の当事者以外の第三者が決済を仲介し、代金を一時的に預かることで、取引の安全性を保証する仲介サービスのこと。

データを活用し、
オフラインのコマ
ース事業に参入

更に Alibaba グループは、オフラインのコマース事業においてもデータの活用を進めている。2016 年に設立された食品スーパー「盒馬鮮生」では、購買データを活用することで、伝統的小売との差別化を図っている。具体的には、購買データに基づく需要予測を日次で生産地と共有し、生産量及び出荷量を最適化するほか、地場企業と協働してオリジナルブランドの開発を行っている。このような取り組みの結果、盒馬鮮生は伝統的小売店舗の3倍以上の床面積当たり売上実績を上げている。Alibaba は、データを活用した小売事業に注力しており、百貨店やショッピングモール、コンビニエンスストア等に次々と出資し、Alibaba 商圏の拡大を図っている。更に、中国全土の中小小売 130 万店舗以上に対して流通機能を提供するプラットフォーム「零售通」を通じ、直営店以外に対してもデータに基づく店舗運営のアドバイスや、消費者へのマーケティング、物流機能を提供している。2019 年以降は加盟店に対する POS 導入を進めており、こうした取り組みは、Alibaba グループにオフラインのデータ獲得の機会をもたらし、オンライン及びオフラインにおける消費者行動の理解を可能としている。

ユーザーのデー
タを統合し、広告
事業を展開

上記の取り組みを支え、また新たなマネタイズを実現する機能として、「Uni Marketing」がある。Uni Marketing では、Alibaba グループのユーザーのオンライン及びオフラインにおける行動データを、Alipay ID の下で蓄積・一括管理しており、消費者の認知から購買、ロイヤルティ向上までの一連の行動を可視化し、消費者像を予測することが可能となっている。これらのデータに基づき、メーカーや小売に対して、マーケティング戦略の策定や新製品の開発、自社が展開する幅広いオンラインメディア¹³及び他社メディアを通じた広告配信等のサービスを提供している。

②Go-Pay(インドネシア)

Gojek は配車サ
ービスから決済
サービスへ参入

Go-Pay は、インドネシアに本社を置く配車サービス会社 Gojek が提供するモバイル決済である。当初は、Gojek の配車サービス(ライドシェア)での利用を前提に上市されたが、その後は Gojek のアプリ上で利用可能な食料品等の購入配達、清掃等多様なサービスの決済に加えて、店頭でのモバイル決済に対応しており、インドネシアにおける加盟店は 40 万店まで拡大している(2019 年 2 月時点)。銀行口座保有率が 48%と低いインドネシアの特性を背景に、銀行口座を通じた入金のほか、ドライバー及び小売店店頭を通じて現金でチャージできる仕組みを取り入れている。また、Gojek はパートナー企業とともにホテルやイベントのチケット販売や EC、メディア、エンタメ等のサービスを当社のアプリ上で提供しており、Go-Pay のスーパーアプリ化が進みつつある(【図表 9】)。

決済、融資、保険
等金融サービスを
拡充。オフライン
の購買データ
収集への布石も

当社は 2017 年に、その決済機能強化のため、オンライン決済サービス会社 Midtrans¹⁴や、POS システムを中心とするオフライン決済サービス会社 Kartuku 等の FinTech 企業を買収した。更に、Findaya 等 P2P レンディング¹⁵事業者や地場銀行と提携して個人及び中小企業向け融資サービスを始めたほか、大手保険会社 Allianz や保険分野のスタートアップ PasarPolis 等と提携して保険

¹³ Alibaba は傘下に動画共有サイト(優酷土豆)やニュースメディア(UC News)等を所有しており、加えて Alipay のアプリ自体も広告枠を有しており、自社メディアとして活用している。

¹⁴ インドネシアの銀行、航空会社、オンラインマーケットプレイス、ネット通販業者とパートナーシップを有するオンライン決済サービス業者。

¹⁵ Peer to Peer Lending: インターネットを通じて貸し手と借り手を仲介するサービス。

サービスを提供する等、金融サービスを拡大させている。足下では、インドネシア 50 都市の小売店 15,000 店舗に、Go-Pay を含む様々な決済手段に対応する、Kartuku が開発・展開していた独自の POS システムを導入しており、オフラインの購買データ収集への布石と見られる。

【図表 9】 Gojek の主要サービス概要(非金融分野)

分類	サービス名	詳細
ライドシェア	Go-Ride	二輪ライドシェア
	Go-Car	四輪ライドシェア
デリバリー	Go-Food	フードデリバリー
	Go-Send	小包デリバリー
サービス	Go-Massage	マッサージ師の派遣
	Go-Clean	清掃人の派遣
EC	Go-Mall	Eコマース事業者Blibli、JD.idとの提携を通じたECモール
	Go-Tix	映画館や遊園地、イベント等のチケットの購入サイト(スタートアップLoket等との提携)
	Go-Travel	ホテル予約サイト(スタートアップTiket.comとの提携)
メディア	Go-News	Go-Jekアプリを通じてメディアスタートアップKumparanの提供するニュースを配信
エンタメ	Go-Play	Go-JekのオリジナルスタジオGo-Studioで作成した動画のストリーミングサービス
	Go-Komik	地場の漫画家と連携した漫画配信サービス
SNS	Go-Chat	ユーザー同士のチャット機能 Go-Pay機能を通じて会話相手に送金も可能

(出所) 当社ウェブサイト等より、みずほ銀行産業調査部作成

③ Paytm(インド)

Paytm は決済サービスをはじめ、総合金融サービスを提供

Paytmは、インド最大のデジタル決済会社であり、4億人超のユーザーと1,200万の加盟店にモバイル決済を提供している。2013年に電子ウォレットサービスを開始したのち、サービスを徐々に拡大し、近時は個人・加盟店向け融資や保険、富裕層向け投資商品、貴金属取引、銀行口座等、総合金融サービスを提供している。更には、ホテル、交通機関、映画館等のチケット販売や EC、メディア、エンタメ等事業を拡大している(【図表 10】)。

中小小売のデジタル化をサポート

当社が注力している領域の一つが、中小小売のデジタル化である。例えば、零細小売に対してモバイル決済のインフラを提供するほか、中小小売に対してはクレジットカード、デビットカード、モバイル決済等様々な決済方法に対応可能な POS 端末及びクラウドベースの POS システム Smart Retail を提供しており、店頭決済機能だけでなく、小売の在庫管理やマーケティングサポート、発注管理、ファンディング等、運営効率化をサポートしている。更に、このような取り組みを背景に、POS データを含む購買データの蓄積が進みつつある。足下では決済データを活用した与信判断モデルに基づいて、小売に対する貸付事業を開始している。

Alibaba 及び Ant Financial が出資及びビジネスサポート

当社に対しては、前述した Ant Financial 及び Alibaba が合わせて 38% 出資するとともに、技術者や取締役が派遣され、Ant Financial 及び Alibaba のノウハウや技術が活用されている。そのため、今後は Alibaba の戦略を踏襲し、さらなるコマース事業への注力やデータを活用したマネタイズが進んでいくものと予想される。

【図表 10】 Paytm のサービス概要

金融サービス		O2Oコマース	
融資		エンタメのチケット販売	
保険		旅行予約	
資産運用 (ウェルスマネジメント)		動画配信	
決済			
公共料金の支払い	オンライン決済	店頭決済	個人間送金
ウォレット	銀行口座(貯蓄用)	銀行口座(決済用)	

(出所) 当社ウェブサイト等より、みずほ銀行産業調査部作成

3. モバイル決済を起点としたビジネスモデル

(1) マネタイズ方法の分類

モバイル決済事業者のマネタイズモデルを整理

前節で述べたように、モバイル決済事業者の事業領域は決済にとどまらず、金融サービスや広告、小売等のコマース事業まで広がっている。本節では、前節の事例に基づき、モバイル決済事業者のマネタイズモデルについて以下の通り、金融関連収益とデータ利活用に分けて整理する(【図表 11】)。

【図表 11】 モバイル決済事業者のマネタイズ方法の整理

分類	主な収益	Alipay	Go-Pay	Paytm	
金融関連収益	①決済手数料	加盟店手数料	✓	✓	✓
	②金利収入				
	決済関連の信用供与	消費者からのリボルビング手数料	✓	✓	✓
	決済に紐付かない融資	消費者向け融資からのキャッシング収益 加盟店向け融資からのレンディング収益	✓	✓	✓
	③その他金融収益	投資・保険商品の販売手数料	✓	✓	✓
データ利活用による収益	①広告・マーケティング収益	広告主に対するターゲティング広告の販売 小売・メーカー等に対するマーケティングサポートツール、コンサルティングサービスの提供の対価	✓		✓
	②自社サービスの強化	コマース事業等自社事業の商品開発、マーケティングにおけるデータ活用	✓		

(注) Go-Pay は、Gojek の持つユーザーの位置情報を利用した広告・マーケティング事業を実施

(出所) 各社公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

①金融関連収益

金融関連収益として、決済手数料、金利収入、その他金融収益が挙げられる

金融関連収益としては、a) 決済手数料、b) 金利収入、c) その他金融収益の 3 つが挙げられる。a) 決済手数料は、加盟店手数料として加盟店(小売等)から決済額の 0~数%程度が支払われるものを指す。b) 金利収入は、消費者から得られるリボルビング手数料のほか、消費者または加盟店に対して主に短期資金を融資することから得られるキャッシング及びレンディング収益が挙げられる。また、c) その他金融収益は、モバイル決済を通じて獲得した顧客基盤に対し、資産運用や生命保険、損害保険等各種金融サービスをクロスセルして得られる手数料を指す。

中国及び新興アジアにおいて、金融関連収益の獲得余地は大きい

リテール向け金融サービス基盤が未成熟であった中国及び新興アジアにおいては、モバイル決済を起点に取り込むことが出来る金融収益の獲得余地は大きく、特に信用情報機関が整備されていない国においては、決済・購買データに基づく与信審査を活用した融資に対する期待は大きい。前述した各社の戦略として、モバイル決済で顧客基盤を構築し、その後決済データ等に基づく融資、投資・保険商品の販売へと事業領域を広げる傾向にある。Alipay の場合は、a) 決済手数料については、普及を優先するために低く抑え、b) 及び c) で収益を得るモデルとなっているものと推察される。

②データ利活用による収益

決済から得られる個人の購買行動のデータ活用

また、マネタイズのもう一つの柱として、決済から得られる消費者の購買行動のデータ活用が考えられる。具体的には、a) 広告・マーケティング収益、b) 自社サービスの強化が挙げられる。

購買行動等のデータに基づくターゲティング広告やマーケティングサポートツールの提供

a) 広告・マーケティング収益としては、モバイル決済から得られた消費者の購買行動等のデータに基づき、小売やメーカー等の広告主に対してターゲティング広告を販売したり、マーケティングサポートツールやコンサルティングサービスを提供し、その対価を得るものが考えられる。Alipay の例で言えば、Uni Marketing の仕組みを通じてマーケティング戦略策定のサポートツールを提供したり、Alibaba グループ及び外部のオンラインメディアの広告枠に対して広告配信を行う取り組みが挙げられる。

購買行動等のデータに基づく自社コマース事業の強化

b) 自社サービスの強化としては、消費者の購買行動等のデータに基づき、自社が手掛けている事業を開発、強化するものである。例えば、物販や外食デリバリーサービス、旅行予約等のコマース事業におけるデータ活用が想定され、Alibaba によるコマース事業が該当する。

(2) OMO ビジネスへの展開

①モバイル決済を起点とする OMO の実現

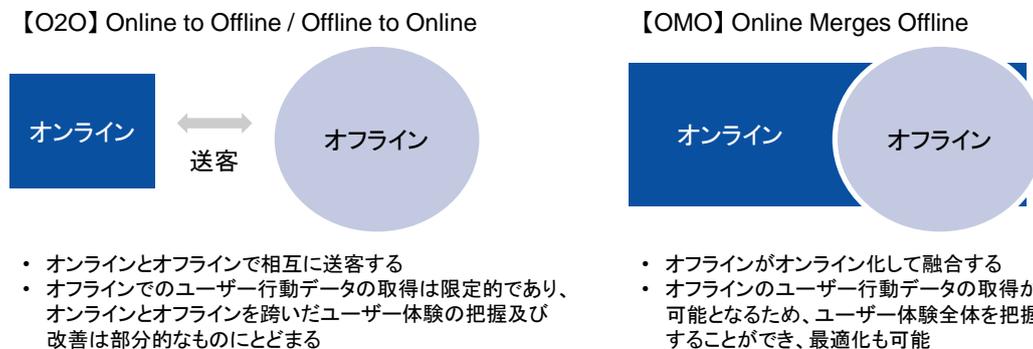
次に、データ利活用分野におけるモバイル決済に対する期待について、オンライン、オフラインを跨ぐユーザーの行動データの観点から考察する。

従来、オフライン領域ではデータの活用が十分にされていない

従来より、オンラインの領域においては一意の ID の下、ユーザーがどのようなメディアを見たのか、EC で何を購入したのかといった、行動データの統合が進んでいる。しかしながら、オフラインの領域では、例えばテレビ等のメディア視聴データを ID ベースで取得管理することは難しい。更に購買行動データについても、現金決済では一切の決済データが残らないのは当然として、クレ

<p>モバイル決済によるオフラインデータ取得に期待</p>	<p>そのような状況において、モバイル決済が普及すれば、オフラインにおけるユーザーの購買行動に関するデータ収集を、「量」と「質」の両面で拡充できるのではないかと期待されている。</p>
<p>取得データ量の増加によるデータ利活用ビジネスの進化の可能性</p>	<p>「量」の観点では、現金決済からモバイル決済への置き換えにより、従来取得できていなかった消費者の決済データの取得が期待できる。現状において決済データのみを保有するクレジットカード事業者は、CLO¹⁶の取り組みを推進するも、十分収益化できているとは言い難い。しかしながら、モバイル決済の利用が拡大し取得できるデータ量が増加した場合においては、分析の幅、深さを含めたデータ利活用ビジネスの進化に繋がることも想定できる。</p>
<p>コマース事業者が保有する購買データを利用できる可能性</p>	<p>また「質」の観点では、モバイル決済事業者がビジネスモデルの工夫により、オフラインコマース事業者が保有する購買データを取得できる可能性がある。すなわち、モバイル決済においても、通常であればクレジットカード決済と同様、決済データしか取得できない。しかしながら、モバイル決済事業者は、購買データを得るために、自社でオフラインコマース事業を展開する、オフラインコマース事業者に購買データを取得する条件で POS システムを配布する、オフラインコマース事業者に購買データを活用したマーケティングサービスを提供する、ID-POS を活用したビジネスから得られた収益をシェアする、等の取り組みを行っている。</p>
<p>OMO 実現に向けた期待</p>	<p>こうした取り組みを通じて、モバイル決済事業者が「誰が」「どこで」「何を(買ったか)」という ID-POS データを利用できるようになれば、消費者のオフラインの購買行動をより詳細に把握し、更にはモバイル決済事業者が保有するオンラインの行動データと、統一された ID の下に統合することが可能となる。これは、オフライン行動をデータ化(オンライン化)し、オンライン行動のデータと統合することで、オンラインとオフラインの融合を実現することを意味しており、OMO (Online Merges Offline)¹⁷と呼ばれている(【図表 12】)。</p>

【図表 12】 O2O と OMO の概念整理



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

¹⁶ Card Linked Offer: カード利用者の属性や決済履歴に基づいて、クレジットカード会社がクーポンや特典を配布するビジネス。

¹⁷ OMO とは、中国のベンチャーキャピタリスト李開復(リー・カイフー)が提唱し、Alibaba の新小売ビジネスとともに広まった概念。

②OMO ビジネスの方向性

オンラインビジネスの手法をオフラインビジネスに持ち込む

OMO によるビジネスに取り組む際には、オフラインビジネスにオンラインビジネスの手法を持ち込むこととなる。すなわち、なるべく多頻度・多種類のユーザー接点を持ち、得られたデータを元にユーザー・エクスペリエンスの最適化を繰り返し行うというオンラインビジネスの手法を、オフライン及びオンラインに跨がって実践していくことが競争優位に繋がる。

消費者のオンライン・オフラインの購買プロセスのデータを統合することが望ましい

消費者の購買プロセスに着目すれば、メディア接触(入り口)から購買(出口)に至るオンライン及びオフラインの各段階において顧客接点を構築し、データを一意の ID の下において統合することで、ユーザーに合わせた最適なアプローチをとることが肝要となる(【図表 13】)。例えば、認知段階においてはブランディングに資する動画配信サービスを通じた動画広告の配信、商品理解を深める段階では、ニュースサイトにおける記事広告の掲載、購入の場としては EC や実店舗が整備され、それらの利用データが一意の ID の下に統合されることが望ましい。

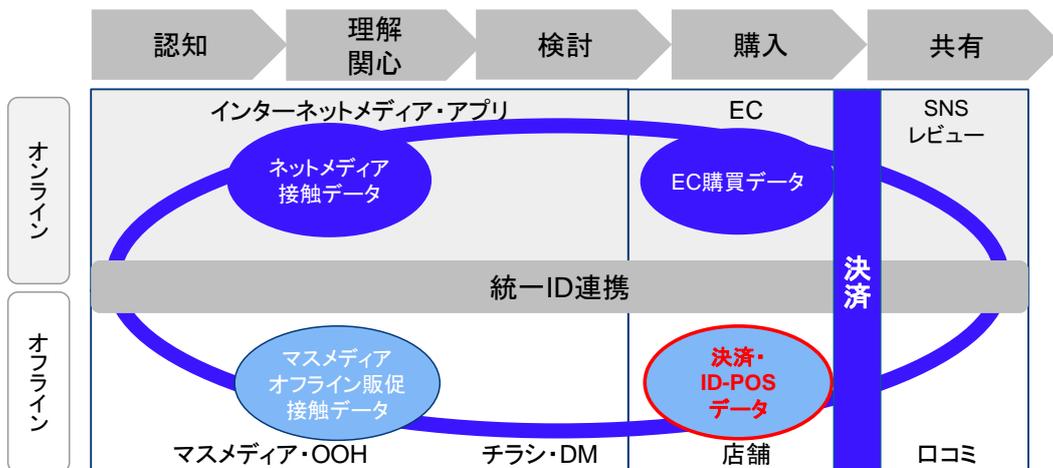
インターネット広告における広告効果の把握や改善の可能性

インターネット広告においては、従来より興味関心の高いユーザーにターゲティングして広告を表示することができるものの、そのユーザーがオフラインで実際に購買したかどうかを把握することができないため、広告主にとっては広告効果が精緻に検証できないという課題が存在していた。したがって、モバイル決済事業者が ID-POS データを活用し、オフラインでの購買把握が可能になれば、広告効果の検証及びそれを改善する取り組みも可能となり、広告収入の増加に繋がるであろう。

マーケティングプラットフォームの構築が肝要

このようにモバイル決済事業者は、自社サービスや外部事業者との連携を通じて、ユーザーに対してオンライン、オフラインを跨いで最適なアプローチを可能とするマーケティングプラットフォームを構築していくことが期待される。そして、そのマーケティングプラットフォームを活用することで、自社コマース事業の強化及び第三者に対する広告・マーケティング事業によりマネタイズを強化していくことが想定される。

【図表 13】 決済を起点とした OMO によるデータ統合イメージ



(注) OOH(Out Of Home)とは、看板やラッピングカー、街頭イベント等の屋外広告を指す
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(3) 国内モバイル決済事業者におけるマネタイズの方向性

国内モバイル決済事業者のマネタイズの方向性について考察

ここまで、中国及び新興アジアのモバイル決済事業者の事例を基に、モバイル決済事業者のマネタイズの可能性について論じてきた。しかしながら、事業環境は各国によって異なるため、国内のモバイル決済事業者に必ずしも当てはまるものではない。本項では、それらの地域との事業環境の違いを踏まえつつ、国内のモバイル決済事業者のマネタイズの方向性について考察する。

① 金融関連収益

キャッシュレス市場成長に伴い決済手数料も一定の成長が期待できる

まず金融関連収益について、a) 決済手数料、b) 金利収入、c) その他金融収益の 3 つの観点から分析する。a) 決済手数料について、国内で競合となるクレジットカードの決済手数料は平均 3.24% 程度と比較的高い水準で維持されており¹⁸、相対的に低い料率とした場合でも一定の収益は見込みやすい。国内のキャッシュレス市場は、2017 年に 65 兆円程度となっていることから、手数料プールは約 2 兆円程度あると考えられ、政府の後押しもあって今後一定の成長が期待できる領域である。

金利収入は低金利環境や既存サービスとの競争環境を要因として、大きな成長を見込みにくい

一方、b) 消費者向け・小売事業者向け融資による金利収入については、国内の低金利環境の継続や、利息制限法に基づき上限金利が 15~20% で制限されていること、既にクレジットカードや銀行融資が同様の機能を提供していることを考えれば、中国や新興アジアと比較して事業環境は厳しい。「後払い」のようにコマースに紐付いた利便性の高いファイナンスサービスの提供や、決済データを活用した与信判断の工夫などの対策が想定されるが、中国や新興アジアで見られた成功体験の再現は容易ではないだろう。

その他金融収入の拡大余地は限定的

c) その他金融収益については、保険が国民に広く普及していない中国¹⁹と異なり、日本では約 9 割の世帯が既に生命保険に加入²⁰しているため、ホワイトスペースは大きくない。加えて、潜在的な資産運用ニーズを背景に、スマートフォンチャネルを活用した少額投資サービスは国内に多数立ち上がるものの、タッチポイントの確保のみでは日本人の投資に対する消極的な姿勢を変えるには至らないことから、大幅な市場成長を果たせないでいる状況であり、収益基盤としては限定的とみられる。

② データ利活用による収益

国内においてはデータ利活用による収益の上乗せが重要

このように、国内におけるモバイル決済事業者のマネタイズ手段として、金融関連収益はベースとなるものの、クレジットカード事業者等の既存金融事業者の領域を大きく超えて成長することは見込みにくい。そのため、国内のモバイル決済事業者においては、モバイル決済を通じて得られるオフラインの購買行動データ、とりわけ「誰が」「どこで」「何を(買ったか)」という ID-POS データの活用の成否が重要な論点となる。活用の方向性として、a) 広告・マーケティング収益と、b) 自社サービスの強化の 2 つの観点から述べる。

a) 広告・マーケティング収益

国内モバイル決済事業者の多くは、濃淡はあれ、オンラインメディア事業を有しており、購買データに基づくターゲティング広告事業との親和性は高いと考

¹⁸ 経済産業省「キャッシュレス社会への取り組み」より引用。尚、中国の Alipay の平均決済手数料は 0.6% と言われている。

¹⁹ 2018 年の中国における国民 1 人あたりの保険料(生保+損保)は 406ドルと日本のおよそ 8 分の 1 にあたり、GDP に対する保険料(生保+損保)の割合は 4.22% と世界全体の 6.09%、日本の 8.86% を大きく下回っている。

²⁰ 生命保険文化センター「生命保険に関する全国実態調査(2018 年版)」

えられる。前述の通り、広告(何を見たか)と購買データ(何を買ったか)を紐付け、広告効果の検証及び改善方法の検討が実現できれば、広告収入の増加に繋がるのが期待できる。

メーカーからのキャンペーン原資獲得の可能性

また、モバイル決済アプリ自体がユーザーとのオンライン接点となることから、メーカーから原資の拠出を受けた上で、特定商品に紐付けをしたクーポン配布やキャッシュバックキャンペーン等の取り組みも可能となる。現状においては ID-POS データを提供する小売事業者と共同での取り組みとなるであろうが、モバイル決済事業者は新たな収益源として、以下 2 つのキャンペーン原資を獲得できる可能性がある。

テレビ広告予算からのシフト

1 つ目は、2018 年において約 1.9 兆円あるテレビ広告予算である。現状メーカーが小売店の棚割り²¹を交渉する際において、テレビ広告の放映量が重要な指標となっているが、モバイル決済におけるキャンペーンがその一部を代替する可能性があるのではないだろうか。

販促費(リベート)からのシフト

2 つ目は、メーカーが卸売事業者、小売事業者に対して支払っている販促費(リベート)である。リベートについては明確な市場規模は不明であるが、2018 年度の国内上場企業の販促費は約 3.7 兆円²²あり、その一部がモバイル決済によるキャンペーンに振り替わる可能性はあると思われる。

b) 自社サービス(コマース事業)の強化

更に、コマース事業を中心に自社サービスの強化も有望なマネタイズ手段と考えられる。モバイル決済事業者の中でも、EC 事業を傘下に持つ事業者は、ユーザーのオンライン及びオフラインにおける購買行動の全体像を把握することで、自社サイトの成約率を向上させ、事業の成長性・収益性上昇に繋げることが可能となるだろう。また、Alibaba のオフライン店舗である盒馬鮮生が伝統的小売店舗の 3 倍以上の床面積当たり売上を上げたように、モバイル決済事業者がデータを活用して自ら店舗型小売事業等を運営し、既存小売事業者を上回る効率性を発揮して収益を得ていくということも考えられる。

4. モバイル決済事業者の戦略と B2C ビジネスに与える影響

ここからは、国内のモバイル決済事業者の戦略について考察するとともに、OMO マーケティングの実現が B2C ビジネスに与える影響について検討する。

(1) モバイル決済事業者の戦略

モバイル決済事業者はユーザーと加盟店の獲得のため、多額の先行投資を実施

国内においても、多くのモバイル決済事業者は PayPay による「100 億円あげちゃうキャンペーン」を皮切りに多額の先行投資を行っているが、その目的はユーザー及び加盟店双方の早期獲得である。モバイル決済は、ユーザー数が多ければ加盟店となるメリットは大きく、また加盟店が多くどこでも使えるサービスであれば、ユーザーとなるメリットは大きい、ネットワーク外部性が働くビジネスである。ユーザー獲得のためには、海外の先事例を見ても直接的な金銭的メリットの供与が効果的であり、国内事業者の多くはユーザーに対するキャッシュバックキャンペーン等を展開し、サービス認知及び利用インセンティブの向上を図っている。また、加盟店に対しても、クレジットカード対比での手数料率の大幅引き下げや、特定の加盟店・小売を対象としたキャンペーンに

²¹ 小売店において商品を陳列棚のどこに、どの位、陳列するかを計画すること。

²² 日経広告研究所「有力企業の広告宣伝費 2019 年版」による数値。これ以外に売上から直接控除されているものもあり、正確な金額の把握は難しい。ヤフーの IR 資料によると 15 兆円とも試算されている。

よる送客など経済的なインセンティブを提供するとともに、大規模な営業部隊による加盟店営業を行うなど多くのコストを負担している。

本項ではモバイル決済事業者の戦略をオンラインビジネスの KPI で整理

しかし、決済手数料を中心とする金融関連収益だけでこれらの多額の先行投資を回収するのは容易ではない。また、今後日本においても OMO 時代が到来することを想定すると、モバイル決済事業者の戦略を、オンラインビジネスにおける戦略思考に則って評価していくが必要になるだろう。したがって、本項では、モバイル決済事業者の収益を、ユニットエコノミクスとよばれるオンラインビジネスで利用される KPI に則して整理することで、モバイル決済事業者の戦略について考察していく。

① ユニットエコノミクス

ユニットエコノミクスとは、事業性評価手法の 1 つ

ユニットエコノミクスとは、オンラインビジネス、特に SaaS 型ビジネスでの事業性評価に用いられる考え方である。SaaS 型のサブスクリプションビジネスにおいては、収入が分割で入ってくるのに対して、ユーザー獲得のためのコストが先行して発生するため、P/L ベースでは赤字が続くこととなり、適切な投資判断が難しい。そこで損益をユーザー単位に分解し、中長期的に考えることで事業性の評価を行うために使われている概念である。

LTV と CAC

具体的には、一定期間に 1 人のユーザーから得られる粗利益の額である LTV (Life Time Value: 顧客生涯価値) からユーザーを 1 人獲得するのに必要なコストの額である CAC (Customer Acquisition Cost: ユーザー獲得コスト) を差し引いて、ユーザー 1 人当たりの経済性を把握する。LTV と CAC の差がプラスであれば、ユニットエコノミクスが成立していると言え、その状態でユーザー数を増やしていくことができれば、将来的には事業収益を確保できることとなる。逆に言えば、ユニットエコノミクスが成立していない状態でユーザーを増やしていくと、赤字が拡大し続けることとなる。ユニットエコノミクスをベースに考えると、モバイル決済事業者の利益は $(LTV - CAC) \times \text{ユーザー数}$ で表すことができる(【図表 14】)。

【図表 14】モバイル決済事業者の利益の分解

$$\text{モバイル決済事業者の利益} = \frac{(LTV - CAC) \times \text{ユーザー数}}{\text{LTV}}$$

↓ プラスならユニットエコノミクス成立



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

LTV を顧客 1 人当たり平均年間粗利益額と年間離反率に分解

LTV の算出には多くの方法があるが、ここでは以下の算式を用いて検討する。

$$LTV = \underbrace{\text{平均購買単価} \times \text{平均年間購買頻度} \times \text{粗利率}}_{\text{顧客1人当たり平均年間粗利益額}} \div \text{年間離反率}$$

高いユニットエコノミクスの実現には、a) 顧客 1 人当たり平均年間粗利益額の引き上げ及び b) 年間離反率の引き下げにより LTV を最大化させるか、または c) CAC を引き下げる必要がある。

a) 顧客 1 人当たり平均年間粗利益額の引き上げ：複数サービスのバンドリング

a) 顧客 1 人当たり平均年間粗利益額の引き上げには、算式の通り、平均購入単価、平均購入頻度、粗利率が高いサービスを提供していくことが有効である。モバイル決済事業者は、各社とも自社サービスの差別化を行い、顧客体験を高めることで年間粗利益額の引き上げを図っているが、競争環境は厳しく容易ではない。そのため、通信事業者が通信サービス契約者に対して動画配信サービスをセットで提供するように、顧客に対して複数のサービスをバンドリング²³することで、顧客 1 人当たりの平均年間粗利益額を高める戦略に舵を切る必要がある。一般的に、新規顧客の獲得コスト(販売するコスト)は、既存顧客に販売するコストの 5 倍必要とも言われており(1:5 の法則)、既存の顧客基盤に対してクロスセルを行う仕組みは極めて重要である。

b) 年間離反率の引き下げ：スイッチングコストの押し上げやロイヤルティプログラムの提供

b) 年間離反率の引き下げにおいて、サブスクリプション型のビジネスでは、携帯キャリア各社における 2 年契約の途中解約時の違約金のように経済的なスイッチングコストを高めることで離反率を下げるケースが代表的である。また、顧客との定期購買契約を前提としないビジネスでは、会員制度やポイント付与によるロイヤルティプログラムを通じて継続的な関係を構築する方法や、顧客との接点を増やし、ブランドロイヤルティを高める方法がある。複数のサービスを利用するユーザーに対して特別な優遇を行うことでユーザーを囲い込み、年間離反率を下げるバンドリングの取り組みについては、通信事業者やネット事業者を中心に取り組みが進んでいる。

c) CAC 引き下げ：普及スピードが速くない場合は、低コストで事業継続性を高めることも重要

c) CAC の引き下げの観点では、決済サービスと親和性の高い既存事業基盤を持つ事業者は、比較的低コストで決済サービスの顧客基盤を構築できる可能性がある。例えば、Suica 等の交通系キャッシュレス決済事業者は、既存の交通サービスの利便性を飛躍的に改善させる決済サービスを独占することで、高コストのキャンペーンを行わなくても強固な顧客基盤を確立している。銀行系事業者は、預金口座を通じて既に巨大な顧客基盤を有しており、個人間送金や個人・法人間の経費決済等の既存金融サービスの利便性を高める機能を提供することで、預金口座保有者をモバイル決済サービスに誘導する仕組みの構築に取り組んでいる。また、来店客に訴求しやすい店舗型小売事業者は、例えばレジ決済の完全自動化などの利便性提供や自社店舗への来店誘導を兼ねたキャンペーン実施により、顧客獲得コストを抑えながら自らの顧客基盤に対してモバイル決済を浸透させることが可能である。モバイル決済の覇権争いが数年で決着した中国と異なり、日本では緩やかに利用が拡大し、ユーザー獲得競争が長期化すると想定するのであれば、この観点はより重要性を増していくだろう。一方で、大規模な顧客獲得キャンペーンを行っている通信系・ネット系事業者は、当面赤字に耐えながらの事業運営となるため、早期の決着を狙いたいところである。

②通信系・ネット系事業者がモバイル決済に取り組む意義

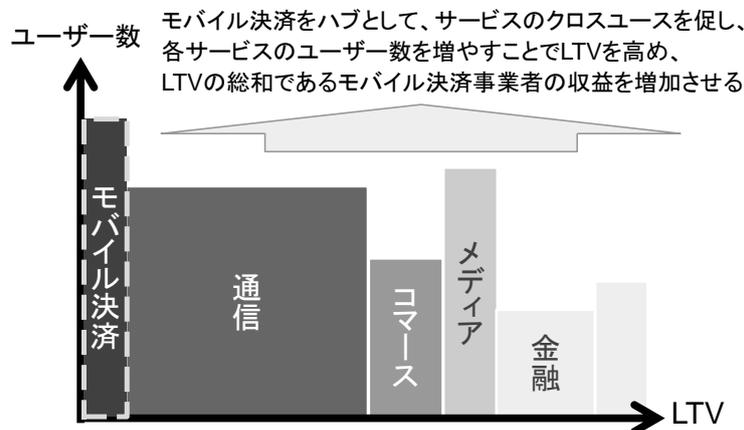
ここまでの整理に従い、通信系・ネット系モバイル決済事業者を例に、モバイル決済に注力する意義について考察を進めてみる。

²³ 2 つ以上の商品やサービスを組み合わせ、セットとして提供する販売手法のこと。

モバイル決済導入によりポイント経済圏の価値を高め、クロスセル促進及び離反率引き下げを通じた LTV 最大化を推進

通信系・ネット系事業者の多くは、これまで独自のポイントプログラムを通じて、複数サービスのクロスセルを促進するとともに、ユーザーの囲い込みを図ってきた。前者については、例えば自社の MNO 契約者が自社 EC を利用する際や、自社のクレジットカードにより決済する際等に、ポイント還元を上乘せし、ユーザーが複数サービスを利用するように誘導する取り組みがなされている。モバイル決済の導入によりポイントプログラムのウォレットの機能が拡張され、貯まったポイントを広くオフライン決済に充当できれば、ポイントプログラムの利便性が向上し、各陣営のポイント経済圏の価値が高まることが期待できる。ポイント経済圏の価値向上は、ユーザーのクロスユースの更なる促進や離反率引き下げに資することから、通信系・ネット系企業の多くは、モバイル決済とポイントプログラムをハブに複数のサービスをバンドリング提供し、大規模な会員ビジネスを展開することで、LTV の総和を拡大することが可能となる（【図表 15】）。

【図表 15】 バンドリング提供によるモバイル決済事業者の収益増加イメージ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

高頻度利用サービスのため、そこをゲートウェイとしたクロスセルの促進及びブランドロイヤルティ向上に寄与

また、日本の EC 化率(金額ベース)が 6.2%まで高まっているとはいえ、依然としてユーザーの日常生活における購買の 93.8%はオフラインでなされている。特にモバイル決済は少額決済が多く、購買回数ベースで考えれば、一層存在感を増すこととなる。Alipay のように毎日利用するモバイル決済アプリがスーパーアプリ化すれば、そこを起点にユーザーを自社の様々なサービスに誘導するゲートウェイとして機能させ、クロスセルの一層の促進に繋がることを期待できる。また、モバイル決済は高頻度で利用されるため、ユーザーのブランドロイヤルティを高めるのに有用であり、ユーザーの囲い込みにも資すると考えられる。

以下にモバイル決済事業者が手掛ける主な B2C ビジネスを通信、メディア、コマース、金融に分類し、各々代表的な事業者の顧客 1 人当たりの年間収入を整理した（【図表 16】）。

【図表 16】各事業領域における顧客 1 人当たり年間収入

事業領域	通信	メディア	コマース	金融
具体的内容	MNO、MVNO、ISP	ニュース、動画配信、 比較サイト、SNS	小売、サービス、EC	クレジットカード、 銀行、保険、証券
マネタイズ手法	利用料	利用料 広告収入	売買差益 利用料 取引手数料 広告収入	決済手数料 金利収入 金融商品販売手数料
代表的事業者	NTT docomo	ヤフー	楽天	クレディセゾン
顧客1人当たり 年間収入	57,600円	7,015円	9,223円	11,264円
対象事業収入	通信サービス営業収益 31,100億円	広告関連売上収益 3,238億円	国内EC売上 4,268億円	カード事業売上 1,683億円
会員数	稼動利用者数5,399万人 (営業収益、ARPUから逆算)	月間アクティブユーザー-4,616万人 (FY2017+2018平均)	楽天市場MAU4,628万人 (2018/4+2019/4)÷2	稼動会員数1,494万人 (FY2017+2018)÷2
解約率	月間平均解約率:0.57%	-	-	月間平均解約率:0.73%

(注)代表的事業者の各数値については、会員数を除いて2018年度の数値をベースに算出

(出所)各社 IR 資料、ニールセンより、みずほ銀行産業調査部作成

通信事業の LTV が突出して優位

粗利益率を加味していないこと、オフラインのコマース事業のように LTV 把握が難しい事業も含まれること等から、各事業の LTV の多寡について一概には評価できないものの、顧客 1 人当たり年間収入、会員数、解約率のいずれの観点からも通信事業が抜きん出ており、収益基盤の中核となっていることが理解できよう。

通信事業のユーザーを囲い込む ためにも、モバイル決済をハブとした 多様なバンドルサービス提供 が重要に

一方で通信サービス自体の差別化は難しくなっており、また今後は解約違約金の引き下げにより解約率は上昇すると見込まれることから、より一層様々なサービスのバンドリング提供により顧客のスイッチングコストを高めて通信事業の顧客の囲い込みを図ることが重要となってくると考えられる。従来から固定回線とのバンドリングや家族割引制度などスイッチングコストを高める工夫はなされてきたが、モバイル決済サービスをハブとしたより多様なサービスのバンドリングが可能になってくることで、各社の顧客囲い込み競争は新たなフェーズに突入すると思われる。

(2) OMO マーケティングプラットフォーム成立の可能性

モバイル決済事業者による OMO 実現が B2C ビジネスに与える影響を考察

モバイル決済事業者は、第 3 節第 2 項で述べたように一意の ID 下にオンライン・オフラインのデータを統合することで、モバイル決済を起点とした OMO による顧客体験の最適化を実現しうる立場となる。本項では、OMO によるコマース事業を OMO コマース、第三者に提供するためにマーケティングサービスとしてプラットフォーム化したものを OMO マーケティングプラットフォームと定義し、以下、モバイル決済を起点とする OMO マーケティングの実現が B2C ビジネスに与える影響について考察する。

① オフラインコマース事業者の戦略

オフラインコマース事業者による モバイルサービスの普及は限定的

従来より、オフラインコマース事業者は、独自の会員プログラムや共通ポイントプログラムを活用して、自社の保有する ID-POS データの整備・活用に努めてきた。更に ID-POS データをオンラインの接点と紐付け、ユーザーへのアプローチを可能とするために、ハウスアプリを提供している事業者も多く存在している。しかし、ユーザーに付加価値を提供できている例は多くなく、マクドナルドやすかいらーく等の一部の大手外食チェーンを除いて、オフラインコマース事業者のモバイルサービスが広く普及しているとは言い難い状況である。

大手オフラインコマース事業者のモバイル決済は自社店舗等での利用から開始

そのような状況において、大手コンビニエンスストア等も LTV の把握や、決済手数料の外部流出の防止、オンライン接点の確保を目的として、モバイル決済に参入している²⁴。しかし、基本的には自社店舗等での利用を前提とした独自サービスにとどまっておき、自社のモバイル決済サービスを自社経済圏を越えて広く利用してもらうことについては、競合他社との関係上ハードルが高い。したがって、オフラインコマース事業者の戦略としては、まずは自社店舗等での利用をベースにユーザー基盤を確立した上で、外部に展開していくことになる。

普及のためには多額の金銭的価値だけでなく、ブレイクスルーとなる購買体験の提供が必要

オフラインコマース事業者は、来店客への直接的なアプローチが可能であることや、リベート等メーカーからの資金的な協力を得てキャンペーンを展開できることなど、顧客獲得コスト抑制の点で強みを持つ。一方で、自社経済圏外への展開力で劣勢に立ち、ユーザーにとってサービスを利用できる場が限定される可能性があることから、単なる経済的なメリットだけでなく、事前注文機能の提供や、画像認識等のテクノロジーを活用した自動決済等、オフラインコマース事業者ならではのブレイクスルーとなる購買体験の開発に注力している状況である。

自社で対応できるオフラインコマース事業者は限定的

このように自社で顧客データを把握し、顧客体験を最適化する取り組みは、大手オフラインコマース事業者にとって、競争力を左右する最重要課題の一つと考える。しかし、自社のリソースでこのようなサービス開発を行うことができるオフラインコマース事業者は限定的だろう。また、オフラインコマース事業者が展開するモバイル決済サービスが、他のオフラインコマース事業者に広く利用されるようになるまでには時間を要することに加え、競合するオフラインコマース事業者と ID-POS データを共有してデータ利活用ビジネスを幅広く展開することは難しいと考えられるため、複数のオフラインコマース事業者に跨ったモバイル決済サービスの導入及び顧客データの取得には、大きなハードルがあると思われる。

オフラインコマース事業者が自社経済圏を越えた取り組みを行うためには、アライアンス戦略が肝要

従って、今後オフラインコマース事業者が OMO の実現を目指して幅広い顧客データの取得を進めるには、通信・ネット系事業者や金融系事業者、交通系事業者等の様々な事業者とのアライアンスをしていくことが必要になってくるだろう。十分な経済圏を持つ大手オフラインコマース事業者は、相応に優位なアライアンスも狙えると考えられる。一方で、自前でモバイル決済サービスを構築できないオフラインコマース事業者にとっては、相応規模の顧客基盤を持つモバイル決済事業者の OMO マーケティングプラットフォームに参加することで、顧客の購買体験を高めることに集中する選択肢もあるだろう。

オフラインコマース事業者は、KPI の見直しを

何れにせよ、オフラインコマース事業者は、従来の来店客数×顧客単価として店舗を主体に捉えていた売上高を、顧客単位での LTV として捉えられるようにすることが肝要であると考えられる。顧客毎の行動をオン・オフを通じて中長期的に捕捉して LTV を把握した上で、LTV の最大化を目標として設定し、それを達成するために顧客体験の向上を図っていくという考え方を導入する良い機会となるだろう。

²⁴ 従前より nanaco や WAON のような流通系電子マネーは一定程度幅広い箇所でも利用可能であるが、モバイルでの利用は普及途上かつ、ユーザーID との紐付け、データ統合は非常に限定的である。

②モバイル決済事業者によるオフラインへの進出とB2Cビジネスに与える影響

モバイル決済事業者によるプラットフォーム実現にはユーザー基盤のみではなく、ID-POSデータの取得に向けた仕掛けが必要

モバイル決済事業者が大規模なユーザー基盤を構築し、クロスセルによりメディア、コマース、金融等の様々なサービスのクロスユースを増加させた場合、非常に強い影響力を持つOMOマーケティングプラットフォームの実現に近づくこととなる。これは、検索サービスにおけるGoogleやECにおけるAmazon、Alibabaのように、圧倒的なユーザー基盤を抱えることでデータ覇権を握り、高収益モデルを確立したプラットフォームのビジネスモデルを、OMOビジネスにて実現するものとなる。しかし、GoogleやAmazonのような、ユーザーに利便性やメリットを提供することで巨大なユーザー基盤を獲得する戦略を踏襲するだけでは、国内のモバイル決済事業者がデータ覇権を握ることは難しいと考える。オンラインサービスと異なり、OMOマーケティングプラットフォームに必要なID-POSデータを所有するのはオフラインコマース事業者であり、彼らは外部事業者、特にプラットフォームに対してID-POSデータを一方的に提供することに否定的なためである。したがって、国内のモバイル決済事業者は、オフラインコマース事業者との協業によるID-POSデータの活用のある方を模索しなくてはならないだろう。

OMOマーケティングの成功事例を積み重ねることで、ID-POSデータを共有するオフラインコマース事業者増加の好循環をつくりだすべき

ID-POSデータを共有してもらうためには、オフラインコマース事業者にもOMOマーケティングプラットフォーム活用のメリットを理解してもらう必要がある。OMOコマースは将来的なビジネスモデルであり、オフラインコマース事業者からは、費用を掛けてID-POSデータを整備し活用すること、及びそれを外部に共有することに対して、懐疑的な見方も少なくない。それゆえ、モバイル決済事業者は、まずは個別のオフラインコマース事業者との間でID-POSデータを活用したOMOマーケティングの成功事例を生み出していくことで、オフラインコマース事業者にとってのメリットを提示していくことが必要であろう。そして、このような事例を積み重ねた結果として、ID-POSデータの共有が拡大すれば、より広範囲、多角度から見たユーザーデータの取得が可能となるため、OMOマーケティングプラットフォームの魅力向上の好循環が生まれ、ネットワーク効果を発揮する局面が到来すると想定される。

第1ステップ: 広告・マーケティングビジネスの拡大

そのような状況となった場合、モバイル決済事業者は、以下2つのステップで戦略を実行することとなるであろう。第1ステップは、広告・マーケティングビジネスの拡大である。オフラインコマース事業者との協業によりOMOマーケティングプラットフォームを構築し、ID-POSデータを活用することで、テレビ広告費や販促費の一部を取り込む新たな収益機会を獲得していくものとする。

第2ステップ: 自らOMOコマースに進出

第2ステップは、自社コマース事業の強化である。オフラインコマース事業者と協業することで、OMOによる顧客体験の最適化が実現できるようになれば、OMOコマースにおいて優位にビジネスが進められる。そのため、OMOマーケティングプラットフォームを広告・マーケティングビジネスとして他社に提供するだけでなく、モバイル決済事業者が自らオフラインコマース事業を運営し、OMOコマースを展開することも想定される。特にEC事業を傘下に持つ事業者は、このステップに魅力を感じるものと思われる。

オフラインコマース事業者は他のモバイル決済陣営との協業を選ぶことも

オフラインコマース事業へ参入するモバイル決済事業者に対しては、オフラインコマース事業者が警戒を強めるものと予想される。なぜならば、モバイル決済事業者が自ら運営するオフラインコマース事業では、OMO による顧客体験の最適化だけでなく、ポイント等の直接的なインセンティブ付与による送客も可能となり、一層高い競争力を持つためである。そのため、モバイル決済事業者は、オフラインコマース事業への参入にあたり、事業分野や方法について難しい舵取りが求められるだろう。一方、オフラインコマース事業者としてはこうした動きに対抗するために、コマース事業の自社展開を行わない他のモバイル決済事業者と踏み込んだ協業に進むことが、有力な選択肢になってくる可能性がある。

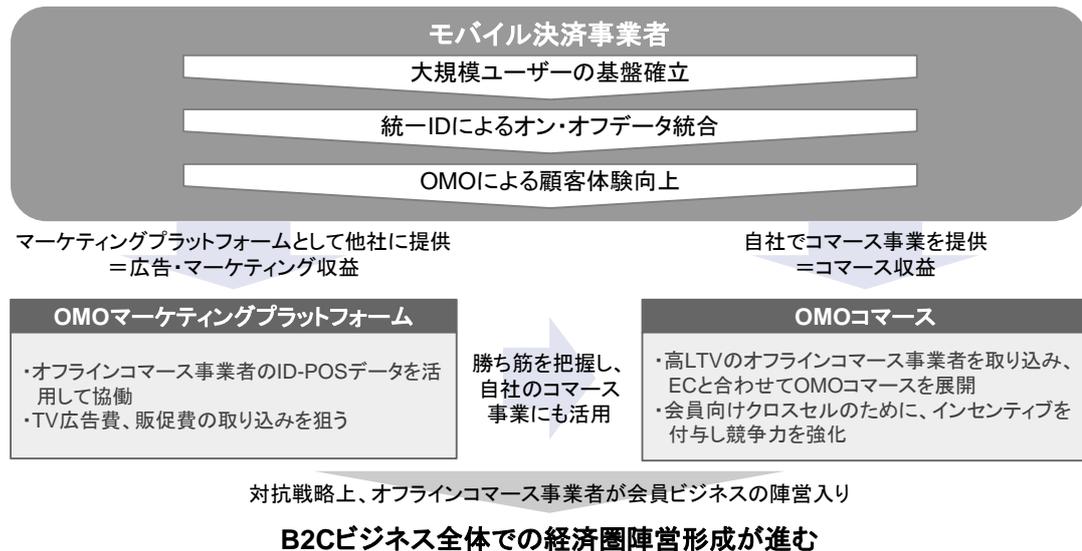
緩やかな陣営形成の受け皿となる戦略を採るモバイル決済事業者も

オフラインコマース事業への進出については、モバイル決済事業者の戦略も分かれることが想定される。自社ではオフラインコマース事業には進出せず、OMO マーケティングプラットフォームを広告・マーケティングビジネスとしてのみ展開することを訴求するモバイル決済事業者も出てくるであろう。ユーザーの利便性向上を最優先にすることでユーザーのロイヤルティを高め、より重要な自社の基幹事業の離反率を下げるのが経済的にも合理的だと判断するプレイヤーはいるものと思われる。このようなモバイル決済事業者は、オフラインコマース事業者と ID-POS データやポイントプログラム等を通じた提携を進めて緩やかな陣営形成を行い、他陣営に対抗していくものと考えられる。

B2C ビジネスの会員ビジネス陣営が進む

このように陣営形成における結びつきの強弱はあるものの、日本におけるオフラインコマース事業も一定程度モバイル決済事業者の会員ビジネスと融合し、B2C ビジネス全体として経済圏陣営の形成が進んでいくのではないかと予想する(【図表 17】)。

【図表 17】 B2C ビジネス全体での経済圏陣営の形成



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

5. おわりに

本章では、モバイル決済事業者が、モバイル決済を事業ポートフォリオの中でどのように位置づけており、なぜ多額の先行投資を行うのかについて、オンラインビジネスにおける戦略思考をベースに考察するとともに、モバイル決済を起点とする OMO マーケティングの可能性と、それが B2C ビジネスに与える影響について論じてきた。

現時点では多くのモバイル決済事業者はユーザー及び加盟店獲得を最優先にしているため、加盟店たるオフラインコマース事業者が嫌がる ID-POS データの開示及び共有を強く求めることは避けている模様である。従って、本章で述べた ID-POS データをオンラインの購買データ等と組み合わせて OMO マーケティングを本格展開することは、将来的な目標と位置づけられている。

モバイル決済事業者の方向性として、当面の間は共通ポイント等を通じた経済圏の域内送客を中心としたマーケティングを基盤に据えつつ、徐々にオフラインコマース事業者との陣営化や ID-POS 連携により顧客理解を深め、ユーザーに新しい購買体験をもたらすような成功事例を積み上げることで OMO マーケティングの理想像に近づいていくプロセスを予想する。そういった新しい付加価値を生み出すことが出来ない場合には、何時までも値引きなどの経済的インセンティブでしかユーザーを繋ぎとめることができないという状況に陥るリスクがあり、長期的に見ても投資回収が難しくなってしまう。従って、様々な困難があろうとも何時かは究極的な理想像として OMO マーケティングを実現し、ユーザーに新たな購買体験をもたらすという目標は下ろしてはならないと考える。

みずほ銀行産業調査部

テレコム・メディア・テクノロジーチーム 石川 真一郎

事業金融開発チーム 中野 悠理

江田 哲平

teppei.eda@mizuho-bk.co.jp

©2020 株式会社みずほ銀行

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、弊行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、弊行はその正確性・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弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。