

プラットフォームが席巻する世界

～ テクノロジーがもたらす不確実な世界にどのように適応するか ～

プラットフォームが席巻する世界

われわれは、米国発のGAFA(Google・Amazon・Facebook・Apple)に代表されるプラットフォーム型企業のサービスが、利便性に優れ低価格(無料)であることによって、データがどのように使われているのか、薄気味悪さを感じながらも、使わない日はない。

GAFAは、欧米において、メディア・流通・物流・広告などの分野に対して新しいビジネスモデルを持ち込み、既存産業のあり方を破壊し、デジタルに対応できない企業が淘汰される状況を生み出している。一方、中国ではBAT(Alibaba・Baidu・Tencent)等のプラットフォーム型企業が、人々の生活の中に深く入り込み、社会の不可欠なインフラとなってその影響範囲を広くアジア太平洋地域に拡大しつつある。GAFAはこれまで破壊した産業を越えて、自動運転やヘルスケア分野への進出を企てている。プラットフォーム型企業は人々の生活の一部、社会インフラになろうとしているのだ。さらに同じプラットフォーム型ビジネスモデルを基盤とするUberやAirbnbなどシェアリングエコノミー企業群が一定の成功を見たことによって、あとを追うデジタル新興プレイヤーもプラットフォーム型のビジネスモデルを採用する傾向にある。既に世界はプラットフォームに席巻されつつあるのだ。

世代交代が進むビジネスモデル

プラットフォーム型のビジネスモデルをもつ企業の動向は、2016年頃からメディアで取り上げられるようになり、日本でもプラットフォーム型ビジネスモデルに関する複数の海外書籍が紹介された。その結果、足元で発生している「デジタル自然淘汰」は、大量生産・大量消費時代において支配的だった旧来型のバリューチェーン型のビジネスモデルが、GAFA等のプラットフォーム型ビジネスモデルによって淘汰される、ビジネスモデルの世代交代が原因であることがしだいに理解されるようになってきた。

「デジタル自然淘汰」の背景には、スマートフォンの普及でクラウド上にデータが集まりやすい構造ができあがり、機械学習やAIスピーカーの登場で、どの企業にとっても質の高いデータの確保が競争優位性を左右する要因になってきたことがある。そしてそのメカニズムによってリアルな世界のデータがサイバー空間に写し取られ、分析や意思決定が行われ、サイバー空間での情報処理結果が実世界の動きを制御することが常態化するCPS(Cyber Physical System)が、リアルな世界の競争環境に影響を与える重大なリスクを産業界が共有するようになってきたのである。同時にそれがリアル世界のバリューチェーン型ビジネスに固執しては、主要産業もこの変化に対応することができず、その国際的競争力は大きく低下するおそれがあるという懸念が認識されるようになったのである。

プラットフォームがある国、いない国

プラットフォームにどのように対応するかは、プラットフォームがある国とない国とでは、その様相が大きく異なる。プラットフォームは最新のテクノロジーを何の躊躇もなくドンドン取入れて社会変化を起こしている。こうした容赦のないテクノロジーの取入れでクオントムリープ(不連続な成長)を引き起こし、先進国の仕組みを凌駕する水準に到達した国が中国である。一方、プラットフォームのいない欧州やアジアでは既存の制度や規制を変革し、新しい時代の社会インフラを作り上げるデジタルトランスフォーメーション(DX)を進めている。Voyager第3号では、プラットフォーム先進国中国とプラットフォームのいない国の異なる動向を対比させる。まず前半で岡野が中国で人々の社会生活を一変させたBATの動向を報告し、山上が英・豪・シンガポール・インド等において決済制度改革を通じて金融サービスと異業種の連携によるプラットフォーム化の状況を報告させていただく。

NTTデータ経営研究所 研究理事
グローバル金融ビジネスユニット長 兼 シンガポール支店長

山上 聡

中国のプラットフォーマー

～ 成長要因、ビジネスモデルの特徴と主要プラットフォーマーの比較分析 ～

はじめに： 中国デジタル化を理解するための“全体体系”と本稿の対象

モバイル決済やシェアリングサービスなど、急速に進む中国デジタル化について、世界に与える影響や日本への上陸などわが国でも注目を集めている。本稿では、中国デジタル化を牽引するアリババなどインターネットプラットフォーム企業（以下「プラットフォーマー」）*1に焦点を当てて、その成長要因とビジネスの特徴について解説する。

中国デジタル化は、企業戦略と中国政府政策、市場・社会環境などが絡み合っ、早いスピードで発展・変化している。これを客観的に理解するためには、個別事象を追うだけでなく、「全体体系」を持ったうえで、“要因間の因果関係”と“変化の構造”を分析することが重要だと考える。図1に中国デジタル化に関する全体体系（筆者の理解を簡略化したもの）を示す。本論に先立ち、中国デジタル化を理解するための“全体体系”を図表1に基づき概観したい。

中国プラットフォーマー（中国デジタルビジネスの牽引者）の急速な成長

中国プラットフォーマーの成長（本稿の対象）は、銀行など伝統的企業が“中国社会の課題”や“実体経済のニーズ”に対応出来ていなかったことが背景にある（図表1-A）。プラットフォーマーはこれら“困りごと”（フリクション）を、デジタル技術を活用して解決することを通じて成長してきた。一方、中国政府は、「経済新常态」*2において、“社会秩序の維持・雇用確保”や“中国企業の国際競争力”などの政策課題に対応しつつ、経済の質や生産性を高めていく道を模索している。その重点政策の一つが「インターネット+（プラス）」であり、「インターネットを介した『つながり』によるイノベーション」を経済成長の切り札と位置づけている。プラットフォーマーを中心とする新規サービスの創出を基本的に支持し、「先ずはやらせて、必要に応じて規制をする」という規制ポリシーをとってきた。加えて、中国市場が抱える高い取引コストを「円滑な信用創造」により軽減させる目的で打ち出された

*1：プラットフォーマーの定義：本稿では、「人・企業と人・企業とをつなぐ（マッチングする）ことで取引を生み、経済的価値を生み出す」主体として定義する。

*2：習近平国家主席が2014年に視察先で、「わが国は依然として重要な戦略的チャンス期にあり、自信をもち、現在の経済発展段階の特徴を生かし、新常态に適応し、戦略的平常心を保つ必要がある」と語ったことを契機とする、中国経済が高度成長期を終えて中高速成長期という新たな段階に入っていることを示す経済用語

NTTデータにて、中国郵便貯金システム開発プロジェクトマネジャー、北京現地法人経営、インド・東南アジアの事業開発リーダーなどを歴任。2011年より上海にて、中国金融機関向けITサービス事業の創出を目的に、人民銀行直系企業グループとの資本提携に取組み、合弁会社（董事長は浦東発展銀行元頭取）に 経営陣No2として参画。2016年からNTTデータ経営研究所、早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター「日中ビジネス推進フォーラム」研究員を兼務

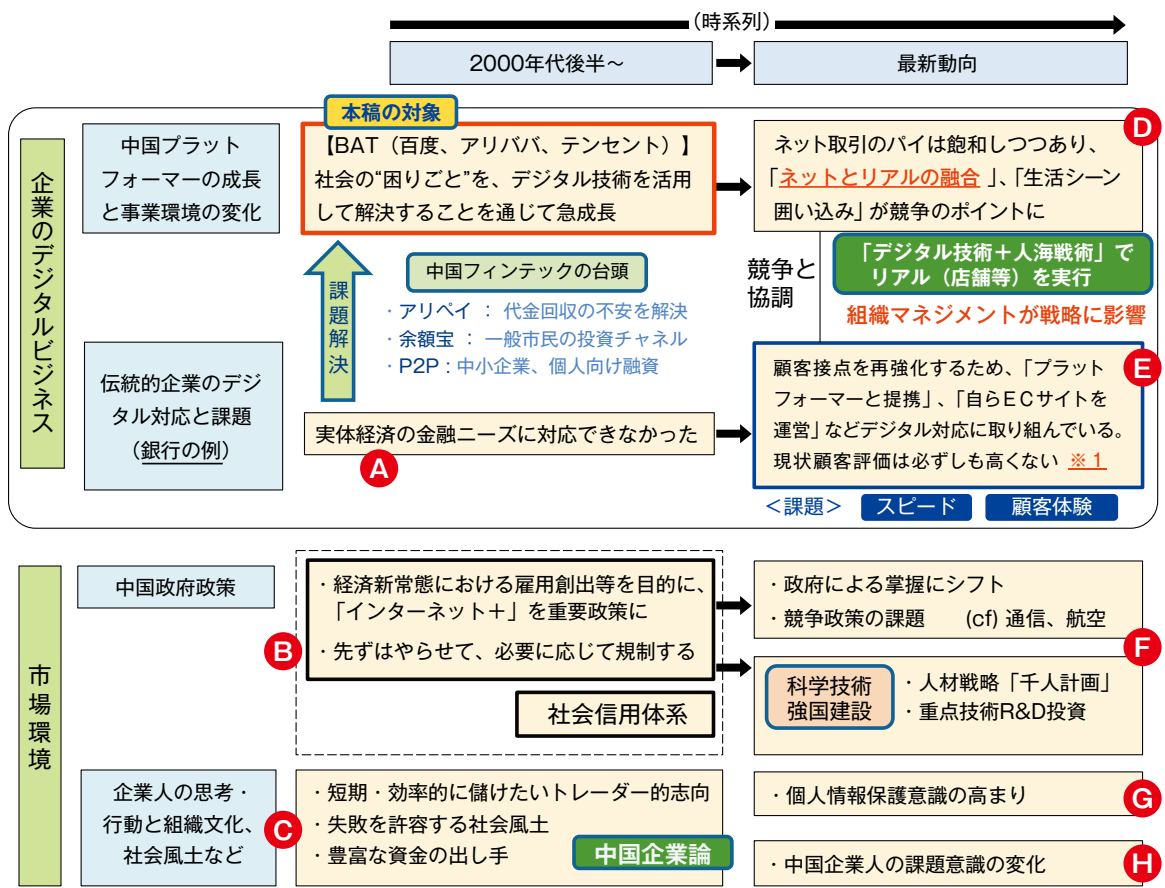
NTTデータ経営研究所
グローバル金融ビジネスユニット
シニアスペシャリスト

岡野 寿彦

OKANO TOSHIHIKO



図 1：中国デジタル化の全体体系 <筆者の理解>



出典：NTTデータ経営研究所にて作成

政策である「社会信用体系」によって、民間企業や政府機関による、国民や企業に関する情報の収集と活用が促進され、インターネット企業の急成長の側面的要因となった (図表 1-B)。他方、中国人企業人の、地道に製品やサービスを開発するよりも短期で効率的に儲けようとする「トレーダー的思考」、「まずはやってみる」というマインドが、デジタル技術を活用したサービス開発にマッチしていたことも重

要な点だ。豊富な資金提供者や、失敗に対して寛容な社会が、こうした企業活動を後押ししている（図表1-C）。

「ネットとリアル融合」などが競争ポイントに・・・“デジタル技術 + 人海戦術”

最近の動向・変化として、オンライン市場のパイは飽和しつつあり、プラットフォーム間の競争ポイントは「ネットとリアル融合」、「生活シーン囲い込み」などに变化している（図表1-D）。このうち、「ネットとリアル融合」によるサービス提供については、アリババの生鮮スーパー「盒馬鮮生」が事例として紹介されることが多いが、次の特徴が見られる。

- ネットで蓄積してきた顧客や商品のデータを活かして、店舗の立地選定を行い、仕入れ、値付けなどを柔軟に調整することで、ネットとリアルで連動して商品を売り切る（この精度を高めていく）。言い換えると、ネットで蓄積したデータを活かして、ネットとリアルが融合した新たなリテール・モデルを設計し、これに基づく店舗構築・運営の実験を行っている。
- 「デジタル技術 + 低賃金労働者の人海戦術（商品のピッキング、配送）」の組み合わせでリアルの実現。

筆者は、中国企業の組織マネジメントの特徴の一つは、「少数の高スキル者（エリート）がモデル設計、R&D、IT開発」を行い、「一般労働者がルールに従い実行して、成果報酬又はペナルティを受ける」という組み合わせだと考えている。



今後、人件費の上昇が想定されるなかで、多くの中国企業は現在労働者が人海戦術で果たしている機能について、社員教育により生産性・サービスの質を上げるよりも、無人店舗やロボット、ドローンなど機械に置き換えることを志向し実験をしているように見える。日本企業が、社員の組織へのロイヤリティ、チーム力に裏付けられた現場発の創意工夫、改善力を強みとするのと好対照である。中国デジタルビジネスの競争ポイントは、「ネット上のマッチング」から「ネットとリアル融合」にシフトしつつあり、更に「チャネルから製品・サービス（ただしデジタル技術を活用した、エコシステム間の競争）」にシフトすると考える。この中、リアルの実行（盒馬鮮生の例では商品のピッキングと配送）は、現状では「低賃金労働者の人海戦術」頼みであるが、今後、サービス品質等に対する顧客要求が高まっていく中で、上述した中国企業の組織マネジメントの特徴がどのような影響を与えるのか、またはマネジメントの変革がなされるのか、中国プラットフォームの発展を展望するうえで重要な分析ポイントだと考えている。

伝統的企業のデジタル対応と課題

一方、伝統的企業は、銀行を例にすると、アリババ、テンセント等に奪われた顧客接点を再強化するため「プラットフォームと提携」する、「自らECサイトを運営」するなどデジタル対応に取り組んでいる（図表1-E）。しかし、スピードや“顧客体験”などの課題から、現時点の顧客評価は高いとはいえ、組織マネジメントの変革にも関わる試行錯誤をしているのが現状である*3。

*3: 伝統的銀行のデジタル対応戦略と課題に関するケーススタディとして、経営研レポート『中国工商銀行のインターネット戦略 ～デジタルディストラクションへの伝統的金融機関の対応』ご参照 <http://www.keieiken.co.jp/monthly/2018/0326/index.html>

中国政府政策：科学技術強国建設、政府による掌握にシフト

中国政府政策の最新動向としては、2018年に「科学技術強国の建設」が強く打ち出され*4、重点対象としてインターネット、ビッグデータ、人工知能（AI）の3分野が指定された。その中、デジタルビジネスに関わる規制ポリシーも、「自由にやらせる」放任姿勢から「政府による掌握」にシフトしつつある（図表1-F）。また、中国デジタル化の進展の背景として、“個人情報の取り扱いに対して大らかな中国人の気質”が挙げられることも多いが、中国人の個人情報への意識は確実に高まっていくと想定される（図表1-G）。

*4: 2018年5月に習近平国家主席は「中国が繁栄し、復興するためには科学技術の大きな発展が必要だ」と演説し、中国共産党の主導による「科学技術強国の建設」を指示している。

このような事業環境変化、更には、今後、人件費の上昇、顧客が求めるサービス品質アップが不可避となる中で、これまで急速に成長してきた中国プラットフォームが如何に持続的に発展するか、具体的には、「継続的な社会への価値提供や顧客満足の実現」、「金融収益に依存しない収益化」等に向けた経営の変革力が問われている。中国企業人から「本質を問う思考、品質重視、企業の継続性など企業文化に遡る変革が必要だ」といった問題意識を聞くことが増えており、日本企業の事業機会にもつながる可能性もあると考える。（図表1-H）

本稿では、以上概観した“全体体系”*5（図表1）を踏まえつつ、中国プラットフォームの成長要因とビジネスの特徴について解説する。

*5: 中国デジタル化を分析する視点について、経営研レポート「デジタルの衝撃とチャイナインパクト『全体観と分析視点の提示』」ご参照 <http://www.keieiken.co.jp/monthly/2017/0815/index.html>

1. 中国プラットフォームの成長要因

(1) 「社会の困りごと」（フリクション）を解決することを通じて成長

中国の代表的プラットフォームである「BAT」（アリババ、テンセント、百度（バイドゥ））は、それぞれ、電子商務、ソーシャルネットワーク、検索というプラットフォーム・ビジネスを生い立ちとする。アリババは“メーカー（売り手）と消費者（買い手）”を、テンセントは“人と人とのコミュニケーション”を、百度は検索機能を通じて“広告主と消費者”を、それぞれマッチングして取引を生み、経済的な価値を生み出している。アリババ等はこれら“生い立ちのビジネス”を通じて構築した顧客基盤をベースに、更に決済、物流、信用情報、金融（資金供給）、クラウド（計算機資源）等のビジネスインフラを構築し、パートナー企業を集めてビジネス生態系（エコシステム）を形成して成長してきた。BAT等プラットフォームの急

速な成長の主要因は、ビジネス生態系の運営を通じて、「社会の困りごと」（フリクション）を解決してきたことにあると考える。例えば、小売業、公共交通機関などの未発達による生活の不便の改善、雇用機会や学習機会の新たな創出（働きたい人と雇いたい人、教えたい人と学びたい人等のマッチング）、社会の信用課題の改善、地域格差の解消などであるが、中国においてこれら「困りごと」が大きかった分、その改善・解決に役割を果たしたプラットフォーマーの事業が急速に成長することになったと言える。（図表2）

(2) 【ケース】 アリババの成長要因

*6：2014年9月 アリババのニューヨーク市場上場説明会での馬雲（アリババ創業者）は次の主旨のスピーチをしている。：「15年前、私のアパートの部屋で、18人の創始者達が一つの夢を持っていました。この夢とはいつか、私たちの立ち上げた会社が幾千の小さな会社に仕事を与える事。この夢は今日まで変わる事は無く、ビジネスの難しさを取り除き、ビジネスをどこにいてもできる容易なものにしています。アリババでは、私達は小さなビジネスマン達の為に奮闘しています。取引先に対し彼らは努力を怠りません。実は、私達の目標はとても単純で、ビジネスマンと顧客が、互いに相手を見つけ出せるようにサポートする事です。従って、仕事は彼らビジネスマン独自のやり方によって展開していきます。私達はビジネスマンの成長をサポートし、今までに無かったチャンスを生み出し、斬新な市場を開拓していくのです。」

*7：取引相手の信用度が低いために、事前の調査や、取引におけるリスク管理に要するコスト

アリババを例にとると、その事業定義は、創業当初の電子商務（EC事業）から現在では「中小企業に事業機会を提供する会社」*6に変化していると言える。中国の民間企業、特に中小企業は、政府系企業と比べて、資金力、販路などにおいて不利な条件にあると言われてきた。中国政府も、産業の底上げや、消費者の利便性改善などのために、中小企業を育成することを課題意識として持っていた。その中、アリババは、決済、物流、金融（資金供給等）、クラウドコンピューティングなどのビジネスインフラを自ら投資して構築し、このビジネスインフラの上に中小企業や個人事業者をパートナーとして呼び込んでいる。そしてこれらパートナー企業が、電子商取引、教育、ヘルスケアといったそれぞれのビジネス領域で、“取引相手を見つけられる”、“料金回収リスクを回避できる”、“商品を届けられる”など仕組みをアリババが提供し、中小企業の参入障壁を下げた。同時に、より多くの消費者をアリババ・ビジネス生態系に呼び込むために、日本でも報道されている「独身の日」などイベントや先行投資型のプロモーションを行い、ネットワーク外部性を働かせた。そして、アリペイ（モバイル決済）を起点として、大量の取引件数がもたらすデータを分析して、企業や消費者の信用を可視化し、中国市場の課題であった「取引信用コスト*7」の低減を実現して、更なる取引を生み出す循環をつくった。（図表3）

(3) 【ケース】 アントフィナンシャル（アリババ金融事業）の成長要因と現在の事業構成

アントフィナンシャル（蚂蚁金服）が担う金融事業についても、実体経済の金融ニーズに伝統的な金融機関が対応できていないギャップを埋めることで、消費者の支持を得て成長してきたと言える。アリペイ（2003年～）は、タオバオ*8における、“商品を発送しても支払われない”という売り手の不安と、“支払っても商品が届かない”という買い手の不安を、エスクロー（第三者預託）の仕組みで解決したことが出発点である。その後、“安心、簡易、低コスト”の決済手段を求めるニーズに応じて、2005年にアリペイをタオバオ以外のEC事業者に開放し、2008年からは電気、水道、ガスなどの公共料金の支払いも扱うようになった。更に、2013年にスタートした「余额宝」*9により、銀行口座からアリペイ口座に預金を移す人が続出したことがアリペイ本格普及の主因とされる。その余额宝は、「一般市民にとって少額から

*8：アリババが運営するネット上の個人間売買サービス

*9：アリペイ口座に滞留している資金を「余额宝」口座に移せば、元本保証、年利5%など高利回りで日割り計算で運用でき、元本引き出し無制限という個人資産運用サービス

図 2：中国プラットフォームの成長要因

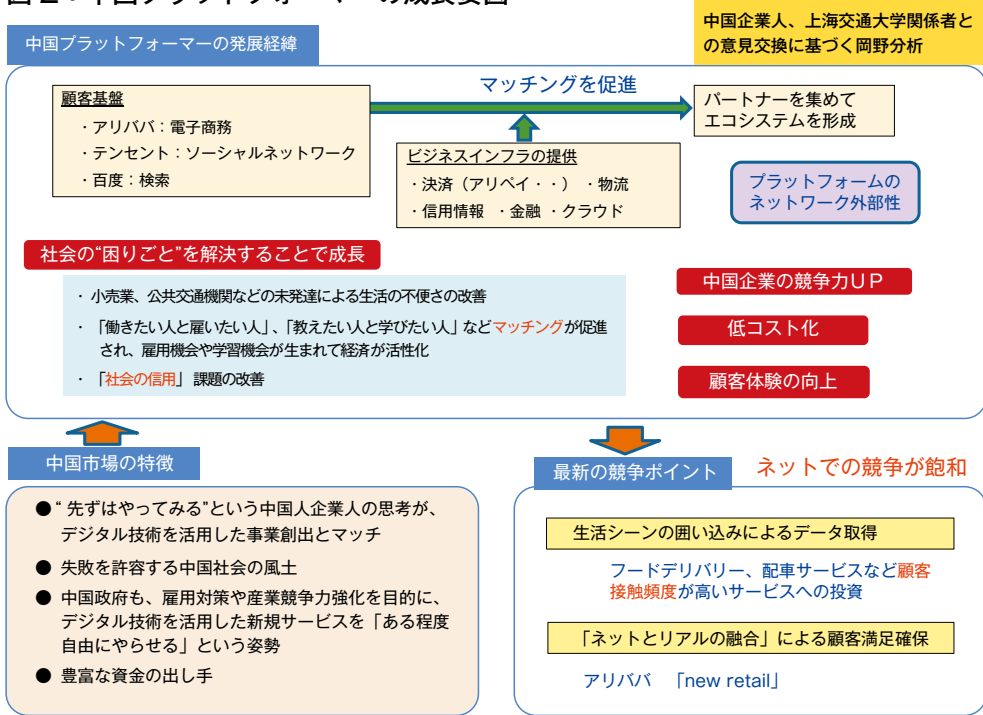
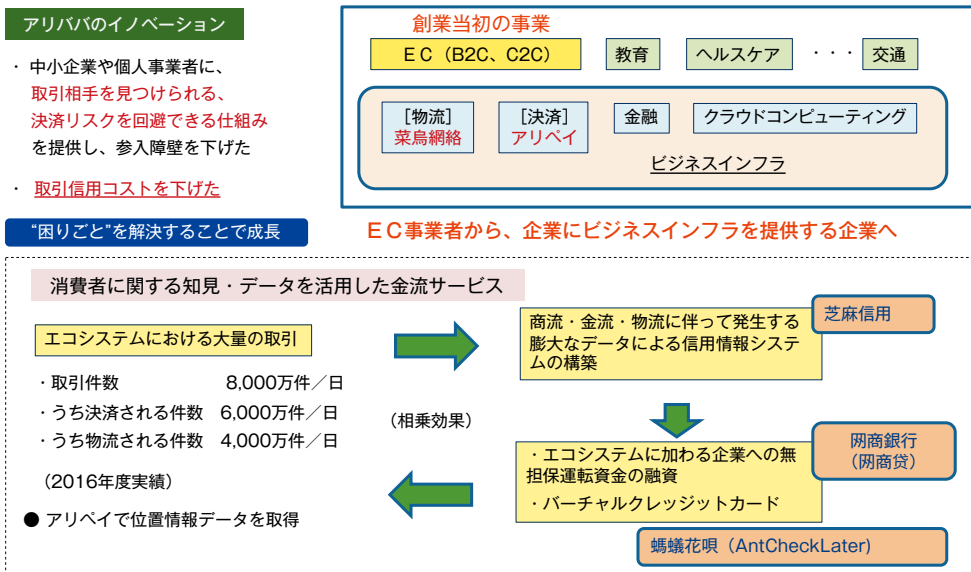


図 3：アリババのビジネスモデル

ビジネス（EC）、決済機能（アリペイ）、ビッグデータ（信用情報）をコアとして、他社企業と消費者を結び付けてエコシステムを形成する。



簡易にスタートできる投資チャネルが不足している」という既存金融サービスの課題に応えたものである。また、「中小企業や個人事業主に資金がまわらない」ことが中国金融政策当局にとって長年の政策課題であったが、アリババはビジネス生態系の取引等データを活かして、中小企業・個人向け金融として「阿里小貸」などをサービス開発し、中小企業金融の課題に風穴を開けている。

現在のアリババの金融事業は、次の四層に分けて分析すると今後の動向など理解がしやすいと筆者は考えている（中国企業人、上海交通大学関係者との意見交換に

基づく) (図表4)。すなわち、
(第一層) アリペイ (モバイルペイメント) が顧客の金融シーンの入り口となって、顧客や取引などデータを収集
(第二層) 実体経済の金融ニーズに伝統的な金融機関が対応できていないギャップを、「余额宝」のように自ら商品開発して埋める
(第三層) 取引を活性化してエコシステムの経済的価値を高めるため、信用体系 (芝麻信用)、リスク管理体系 (蟻盾) 等のサポートシステムを運営
(第四層) クラウド、ビッグデータ、AI、ブロックチェーンなど技術開発

アリババの金融事業は、この4層が補完し合って、アリペイ (モバイルペイメント) が収集するデータから個人や中小企業の信用創造をし、更なる取引を喚起することで、ビジネス生態系を拡大する循環を作っている。アントフィナンシャルの今後の戦略方向として、「自ら金融商品を開発せず、プラットフォーマーとしての役割に徹する」、「アリペイも公共サービス化していく」などが伝えられているが、中国金融政策当局が「金融機関とプラットフォーマーとの役割をどのように持って行こうとしているのか」を含めて、別の機会に分析・レポートしたい。

2. プラットフォーマーのビジネスモデルの特徴

前章では、中国プラットフォーマーの成長要因について、アリババとアリババ金融事業の事例を交えて分析した。本章では、プラットフォームの基本モデルと主要機能を、中国プラットフォーマーの事例を交えて紹介したい。プラットフォーマーによるデジタル・ディスラプション*10は米国と中国で先行しているが、日本企業は業種や戦略に関わらず、まずはプラットフォーム・モデルに関する知見を蓄積していく必要があると考える。この意味で中国市場は、日本企業が参考にできる事例の宝庫である。

*10: デジタル技術とデジタル・ビジネスモデルが、企業の価値提案と市場における今後の地位に及ぼす影響。(マイケル・ウェイド「対デジタル・ディスラプター戦略 — 既存企業の戦い方」(2017年、日本経済新聞出版社) による)

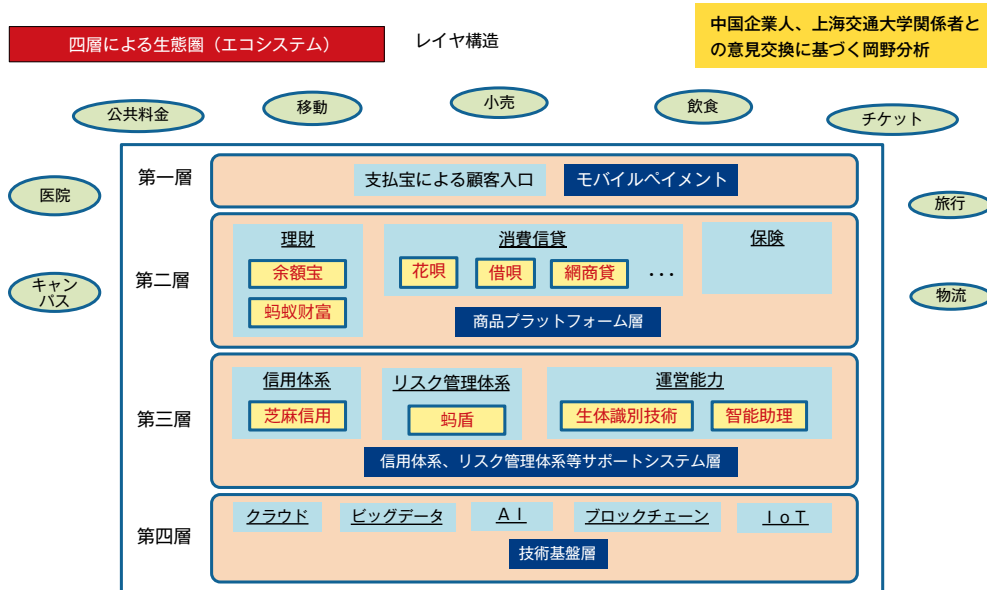
(1) バリューチェーンとプラットフォーム

従来の多くの企業は、「自ら人材や設備を保有し、部品や役務を調達して商品やサービスを開発し、消費者に向けて販売していく」、言い換えると、「社内で価値を生み出し顧客に届ける」モデルであり、社員や資産の質が競争力を左右するとされてきた。根来龍之「プラットフォームの教科書 — 超速成長ネットワーク効果の基本と応用」(2017年、日経BP) ではこのモデルを「バリューチェーン」と称している。経営戦略論の代表的先行研究であるマイケル・ポーター「価値連鎖 (Value Chain)」*11は、「サプライヤー → 企業 → 販売業者 → 消費者」というバリューチェーンの効率化・生産コストの圧縮を論じたものである。また、ジェイ・バーニー「VRIOフレームワーク」*12は、Value (経済価値)、Rarity (希少性)、Inimitability (模倣困難性)、Organization (組織) に着

*11: マイケル・ポーター「競争優位の戦略」(1985年、ダイヤモンド社)

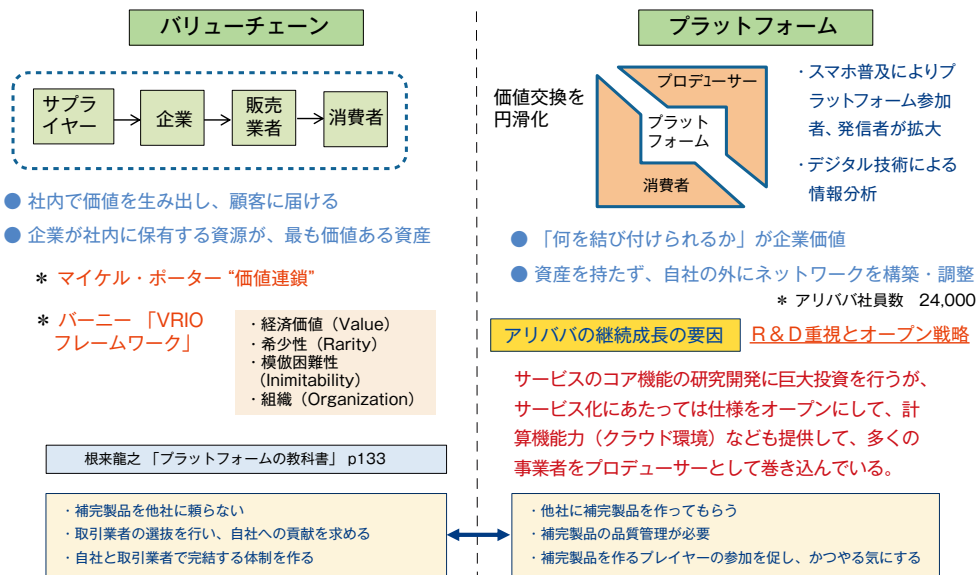
*12: ジェイ・バーニー「企業戦略論 — 競争優位の構築と持続」(2003年、ダイヤモンド社)

図 4：アリババ 金融事業（アント・フィナンシャルサービス・グループ）ビジネスモデル



出典：NTTデータ経営研究所にて作成

図 5：プラットフォームのモデルの特徴



出典：NTTデータ経営研究所にて作成

目して、企業資産の競争力を分析するフレームを提供しているが、これら経営戦略論の主要な先行研究は「バリューチェーン」モデルを前提としていると言える。（図表5）

これに対してプラットフォームは、「人と人をマッチングすることで取引を生み、経済的価値を生み出す」事業主体であるが、その特徴は、「何を結び付けられるかが企業価値」であり、基本的に自らは資産を持たない（資産やその投資リスクはパートナー企業に持たせる）ため、成功するプラットフォームは指数関数的に成長し得る。例えば、アリババの新規サービス開発における特徴は、サービスのコア機能の研究開発は自ら巨大な投資を行うが、サービス化にあたっては仕様をオープンにして、計算機能力（クラウド環境）も提供して、多くの事業者をサービス提供者として巻き込んでおり、この“R&Dの重視とオープン戦略”が、アリババの継続的な拡大の要因だとされる。そして、前章で解説

したように、「中小企業にビジネス機会提供する」、「個人や中小企業の信用創造をする」などの“プラットフォームの価値”を高め、ネットワーク外部性を創出することで成長を持續している。

では、伝統的なバリューチェーン型企業がプラットフォーム・ビジネスに取り組む場合に、どのような課題が生じるのだろうか。筆者は、中国金融機関関係者と意見交換する機会が多いが、「はじめに」でも述べたように、伝統的な銀行はアリババ、テンセント等に奪われた顧客接点を再強化するため、「自らECサイトを運営」する、「プラットフォームと提携」するなどデジタル対応に取り組んでいる。銀行幹部からは、「顧客体験を重視」や「プラットフォームのように仕事をしないといけない」といった発言も聞く。しかし、伝統的銀行のデジタル対応に対して、現時点の顧客評価は平安グループなどの例外を除いて高いとはいえない。この要因の一つは、伝統的銀行の「金融商品を開発して販売していく」という“バリューチェーン”モデル及びこれに対応する組織マネジメントと、プラットフォームのマネジメントや機能（次項参照）との間にギャップがあるためだと考える。この中国の伝統的銀行がデジタル対応において直面している課題は、日本企業がデジタル対応を進める上でも参考になると考える*13。

*13：伝統的銀行のデジタル対応戦略と課題に関するケーススタディとして、経営研レポート『中国工商銀行のインターネット戦略～デジタルディストラクションへの伝統的金融機関の対応』ご参照 <http://www.keieiken.co.jp/monthly/2018/0326/index.html>

(2) プラットフォーマーの4つの主要機能

プラットフォームがプラットフォームの構築・維持・拡大において果たしている主要機能は、(1) パートナー企業（プロデューサー）と消費者を集め、(2) ツールや情報提供により両者のマッチングを促進する、(3) 取引費用を下げるなど、プラットフォームの役割価値を高める、(4) プラットフォームの品質を保つために取引ルールを制定して参会者に守らせる、の4機能*14である。例えば、自動車シェアライド「滴滴出行」は、4機能について次の取り組みをしてきた。

*14：アレックス・モサド等「プラットフォーム革命 - 経済を支配するビジネスモデルはどう機能し、どう作られるのか」(英知出版)を参考として分析した。

(1) パートナー企業（プロデューサー）と消費者を集める：

創業時期にはタクシー会社に売り込みをかけてまずはドライバー（プロデューサー）の数を確保し、消費者に利便性を実感させている。次に、テンセントと提携して、Wechatの伝播機能を活用すると共に、ドライバーと消費者双方にキャンペーン（キックバック）を行って、プラットフォーム参加者の規模を確保している。

(2) ツールや情報提供により両者のマッチングを促進する：

AI技術を活用したビッグデータ分析により、需要予測を行うなどしてマッチング成功率を高めている。

(3) プラットフォームの役割価値を高める：

カスタマーサポートにより顧客体験を改善する。ドライバー、乗客双方に対する評価を可視化することで、不適切なプラットフォーム参加者を排除するよう運用する。

(4) ルールの制定：

プラットフォームへの参加者（運転手と乗客）が、プラットフォームの成長において“好ましい行動”をとるよう、その基準となるルールを制定している。

図 6：主要プラットフォームの会社概要、事業の特徴と戦略方向

		アリババ	テンセント	百度	京東
創業時のビジネス		電子商務	ソーシャルネットワーク、ゲーム	検索	電子商務
創業者		馬雲(Jack Ma)	馬化騰(Pony Ma)	李彦宏	劉強東
2017年度業績(*1)	売上(前年比)	2,269億元(+58%)	2,378億元(+56%)	848億元(+20%)	3,623億元(+40%)
	営業利益(前年比)	696億元(+60%)	903億元(+61%)	157億元(+56%)	▲8億元
株式上場		2007年香港 2014年NY証取	2004年香港	2005年NASDAQ	2014年NASDAQ
事業の特徴、戦略方向 <筆者認識>		<ul style="list-style-type: none"> Core Commerce (タオバオ等電子商務) セグメントが売上の60%(*2) プラットフォーム(消費者と企業のマッチング)に徹し、信用体系を形成。企業にビジネスインフラを提供。自社からダイレクトな販売はしない。 「New Retail」(ネットとリアル融合)、国際化、クラウドを推進 	<ul style="list-style-type: none"> Wechat 月間アクティブユーザー10.6億人(018-2Q末)とサービス提供者をつなぐオープン戦略に2012年頃から転換。顧客はWechat/ Wechat 支払とサービス提供者の「公式アカウント」をシームレスにアクセス・利用できる。 「スマートシティー」「トランスポート」「ヘルスケア」分野に進出 	<ul style="list-style-type: none"> 中国検索エンジンでシェア約60%。検索、情報アップ機能を介した消費者と広告主とのマッチングがコア事業 スマホ対応に遅れ 検索でのコンテンツ蓄積を活かせる教育等事業を強化(例)作業耐 AI技術に投資をし、自動運転と音声インタラクティブ分野のリーダーを目指す 	<ul style="list-style-type: none"> (アリババとの対比で) 自社で商品を仕入れて販売、偽物への対応を強みとする 配送も自社の物流ネットワークを持ち、「ラストワンマイル」を自社社員が担う。「ドライバーが京東の顔」<京東幹部> 農村ECに注力
(*1) 各社HP等による					
(*2) 金融セグメント(アントファイナンスが主体)を除く					

出典：NTTデータ経営研究所にて作成

滴滴出行は、これら4機能を果たすことを通じて、“タクシーがつかまりづらい”という市民の移動における課題を改善し、また、雇用の創出という中国政府の政策課題に応えることを通じて成長してきたと言える。一方で、日本でも報道されているように、滴滴出行の「順風車」(相乗りサービス)で女性乗客がドライバーに殺害されるなど、プラットフォーム参加者の品質管理に関する課題も生じている。滴滴出行は、過去に乗客に暴力や暴言行為を働いたとクレームを受けたドライバーのアカウントと停止するなどの措置を取っている。

以上解説してきた4機能を通じて、プラットフォームは、パートナー企業(プロデューサー)と消費者をネットワークに参加させ、そのマッチングを助け、取引をしやすくする技術・ツールを提供し、信頼を醸成して質を維持している。日本企業がプラットフォーム・ビジネスに関する知見を蓄積していくうえで、自社業界に身近なプラットフォーム・ビジネスを、本項で紹介した“プラットフォームの4つの主要機能”に基づき分解・評価することは有益だと考える。

3. 主要プラットフォームの事業の特徴と戦略方向

前章では、プラットフォームの基本モデルと主要機能を、中国プラットフォームの事例を交えて紹介した。本章は、中国の主要プラットフォームであるアリババ、テンセント、百度、京東(あわせてBATJと称せられる)の事業の特徴と戦略方向を概観する。(図表6)

アリババ

前章で簡単に紹介したが、その生い立ちのビジネスは電子商務であり、現在でもタオバオ、天猫等の「Core Commerce」セグメントが売上の85%を占めている（2018年3月期実績）。アリババの基本モデルとしては、プラットフォーム（消費者と企業のマッチング）に徹し、データ分析による信用体系を形成して、企業にビジネスインフラを提供している。戦略方向は、「New Retail」（小売におけるネットとリアルとの融合）と「New Manufacturing」*15（消費者ニーズに基づくデータ駆動型の製造業）、国際化、クラウドの推進などである。

*15：馬雲董事局主席は2018杭州・雲栖大会で、「New Manufacturing」について次の発言をしている。：「New Retailはオンラインとオフラインの融合だが、『新製造』は製造業とサービス業の融合であり、その競争力は製造自体ではなく、製造の背後にある思想や体験、サービス能力がもたらす。」「大量生産、大量消費のコンセプトに基づく製造業主導の伝統的な製造スタイルは駆逐され、消費者ニーズに基づくデータ駆動型の製造業が主流となる。」

テンセント

1998年にオンライン・コミュニケーション・アプリ「QQ」からスタートした。現在では、スマホ向けコミュニケーション・アプリ「Wechat」（2018-2Q末月間アクティブユーザー10.6億人）を武器に顧客を吸引し、オンラインゲーム、音楽などのコンテンツを提供している。2012年頃より、顧客（Wechat等ユーザ）とサービス提供者（企業）とをつなぐオープン戦略に転換したことが、テンセントがアリババと並ぶ中国2大プラットフォーマーとなった契機とされる。テンセントは、サービス提供者に「公式アカウント」（購読アカウント、サービスアカウント、企業アカウント）を開放すると共に、顧客接点としてWechat支払¹を運用している。顧客（消費者）は、Wechat/Wechat支払とサービス提供者の「公式アカウント」をシームレスにアクセス・利用できる。テンセントの発展方向として、Wechat等ユーザ基盤を活かして、スマートシティ、トランスポート、ヘルスケアなど分野への進出を図っている。

百度

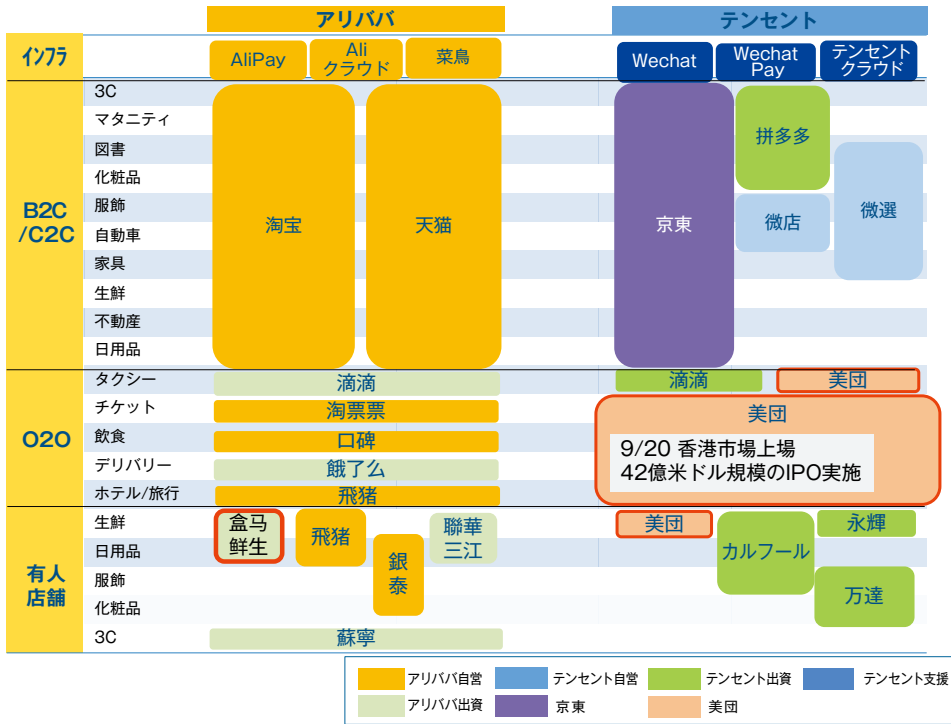
中国検索エンジンで約60%のシェアを有し、検索、情報アップ機能を介した“消費者と広告主とのマッチング”がコア事業である。しかし、スマホ対応の遅れや顧客接点の弱さなどから、ビジネス生態圏の構築ではアリババ、テンセントに水をあけられ、現在では検索事業で蓄積したコンテンツや技術を活かせる事業内容に投資・注力していると考えられる。例えば、教育事業では、百度知道（知識サイト）で蓄積されたコンテンツを集大成した小中学生向け宿題補助モバイルアプリ「作業幫」（* 中国語の「作業」は宿題を意味する）は2014年3月に公式サイトをスタートし、2016年第3四半期アクティブユーザー数3,022万人、累積ユーザ数1.75億人を有する中国インターネット教育のNo1サイトに成長している。*16 更に、AI技術に重点投資をし、自動運転と音声インタラクティブ分野のリーダーを目指している。

*16：百度の戦略変遷を、教育事業をケースに分析したレポートとして、経営研レポート『インターネット教育市場 百度の競争戦略』ご参照 <http://www.keieiken.co.jp/monthly/2017/1128/index.html>

京東

アリババと同じく電子商務を主要事業とするが、アリババと異なり、自社で商品を仕入れて販売する、配送も自ら物流ネットワークを構築・運用することの特徴としている。京東幹部と会話した際に、「配送ドライバーが京東の顔」、「ドライバーに大卒並みの給与を

図 7：生活シーンの囲い込みを巡るプラットフォーム間の競争



出典：NTT データ経営研究所にて作成

払い、配送先等での裁量も与えている」と伺った。「ラストワンマイル」を自社社員が担って顧客満足度を確保することが京東の基本戦略の一つであり、アリババとの競争における武器にも位置付けている。

エコシステム間の顧客囲い込みを巡る競争と生活密着サービスの強化

以上、中国の主要プラットフォームであるアリババ、テンセント、百度、京東事業の特徴と戦略方向を概観したが、最近の動向として注目すべきは、アリババ、テンセントの2大陣営を中心に、エコシステム間の顧客囲い込みを巡る競争が激化している(図表7)。特に、競争の主戦場となっているのは、食事(フードデリバリー、レストラン)や移動など、生活上の利用頻度が高いサービスを巡る競争である。テンセント陣営で生活密着サービスを担う「美团」は、今年9月20日に香港市場上場し42億米ドルを調達した。同社は自転車シェアライド「Mobike」を買収するなど移動サービスにも積極的に参入している。アリババは、「美团」と競合するフードデリバリー大手「饿了么」を買収した。これらの狙いは、顧客(消費者)が日常的に最も頻繁にアクセスするサイトのポジションを確保し、そこから自社エコシステムの他サービスに誘導すること、また、移動を含む顧客データを収集して顧客信用評価・レコメンデーションや新規サービス開発に活用することにある。同時に、「テンセント系列のサービスでは支付宝(アリペイ)を使えない」(逆も然り)など、

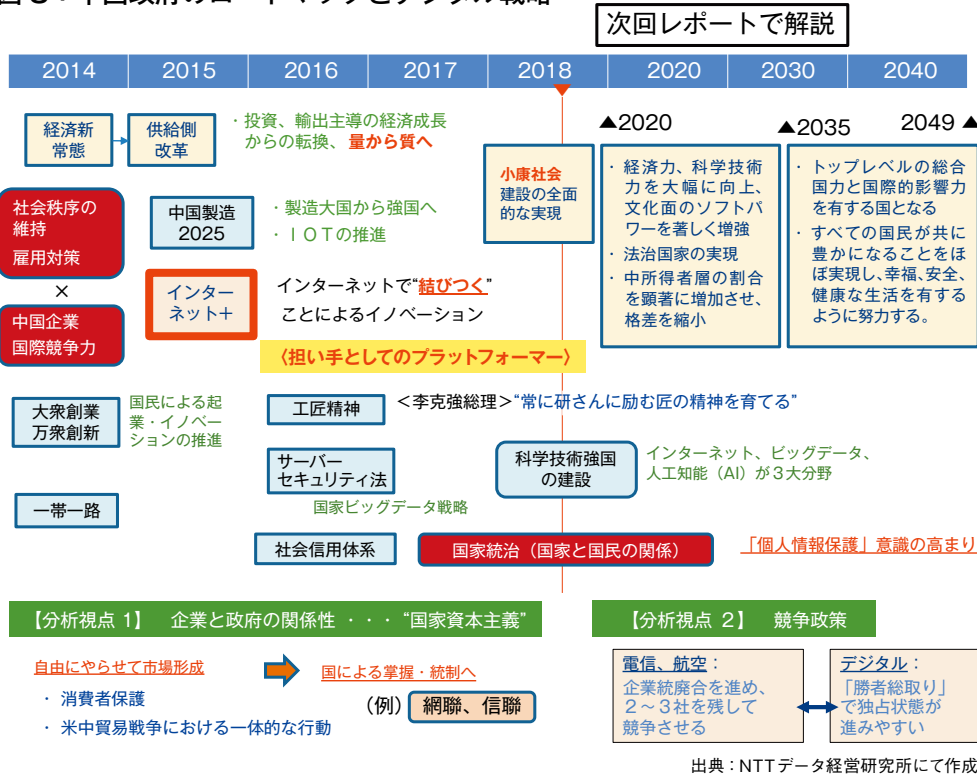
アリババとテンセントの二大陣営に分かれての排他的な競争が行われるようになっている。決済を通じて消費者との接点を確保できれば、より多方面で深い顧客等情報を確保できるため、テンセント、アリババの二大プラットフォーマーは、決済という入口の争奪戦に巨額の費用を投じて臨んでいる。中国デジタル化は、基本的にオープンな環境で企業や消費者が参加して成長してきたが、競争が激化する中で事業者が淘汰され、生き残った企業の市場支配力が高まり、消費者の利便性が犠牲になるような局面に転換しつつある。デジタルビジネスは、伝統的なビジネスと比べて独占状態が起こりやすく、例えば、自動車のシェアライドでは「滴滴出行」の独占状態になってサービスが低下したと言われており、中国政府の産業政策における課題にもなっている。

最後に

以上、「中国デジタル化を理解するための“全体体系”」を提示したうえで、中国プラットフォームの成長要因（第1章）、ビジネスモデルの特徴（第2章）、主要プラットフォームの事業の特徴と戦略方向（第3章）について概観してきた。「中国経済はプラットフォーム経済」と言われるほど、中国においてアリババ、テンセント等プラットフォームの影響が大きくなっているが、その成長要因を理解し、今後の動向を分析するためには、「はじめに」でも述べたように、中国政府の政策・規制ポリシー（図表1-B）や、起業環境、中国人企業人の思考・行動の特徴（図表1-c）も踏まえて、複合的に分析することが必要である。

デジタル化に関連する中国政府政策を概観すると（図表8）、2017年秋の共産党大会で、建国100年にあたる2049年までの中長期ロードマップを定義した。2035年までに「ソフトパワー強化、法治国家実現、所得格差縮小」実現、2049年までに「世界トップレベルの国家形成」の、二つのマイルストーンである。また、従前より、2020年までの「小康社会建設の全面的な実現」を目標として設定している。中長期のマイルストーン実現に向けた、デジタル化に関する中国政府の目下の主な課題意識は、私見では、(1) 雇用の創出、社会秩序の維持、(2) 中国企業の国際競争力の強化、(3) 社会における信用体系の構築、だと認識している。公共投資と輸出をエンジンとする高度成長が望めない中、「経済新常态」において、雇用の創出、社会秩序維持を確保しながら、経済・産業の「量から質への転換」を図っていくことが重要課題になっている。このために、新たな成長のエンジンを創り出し、「質を伴った中国企業の国際競争力を確保する」ための柱となる産業政策として、2015年に「中国製造2025」(メイド・イン・チャイナ2025) と「インターネット+」が制定された。「経済新常态」において、「インターネット+」と、起業・イノベーション推進政策としての「大衆創業 万衆創新」、「中国製造2025」を統合的に進めて、中国企業の国際競争力強化を進めるのが中国政府の「イノベーション大国戦略」の骨格である。これら政策と中国人企業人の「とりあえずやってみる」という気質、豊富な資金の出し手とが相まって、中国デジタルビジネスは急速に発展した。しかし、一方で、「量

図 8：中国政府のロードマップとデジタル戦略



から質への転換」や「継続性」などに関わる課題も発生しており、中国政府は政策を手直ししながら、科学技術強国の建設、社会信用など構造的課題の解決に向けた“壮大な実験”をトライ&エラーで進めていると言える。

今回は、「デジタル化に関連する中国政府の政策」をテーマに、政策運用や規制ポリシーの特徴を踏まえて解説したい。

また、本稿で、プラットフォーマーの競争ポイントの変化として、「ネット上のマッチングから『ネットとリアル融合』へのシフト、更には「チャネルから製品・サービス（ただしデジタル技術を活用した、エコシステム間の競争）へのシフトについて簡単に紹介した。これらはプラットフォーマーの、「ネットで蓄積したデータ（消費者ニーズ）を起点として小売業及び製造業を再構築」しようとする戦略として理解するべきであり、日本企業の戦略策定においても理解が重要になる。これらプラットフォーマーの「データ駆動型の戦略」についても、次の機会に分析・レポートしたい。

Payments in the Platform Economy

～ 決済システムが社会システムになる日 ～

1 決済制度改革は、まだ始まったばかり

*1：全銀ネットの24時間365日稼働

*2：銀行決済システムが企業財務活動に効率化を提供する

*3：4つの国際会議（Payment Think Tank (Kuala Lumpur)、SIBOS (Sydney)、FinTech Festival (Singapore)、Open Banking Summit (Edinburgh)

*4：デジタル経営に関する筆者の定義：マネジメントのデジタル化とステークホルダーを巻き込んだエコシステム化で、経営サイクルにおけるプラン・実行・チェック・アクションを高速化・高精度化することで、テクノロジーが急激に変化する不確実性の高い世界の競争力を確保すること。

2014年から始まった日本の決済高度化の取組は、昨年10月の「モアタイムシステム」の導入^{*1}、12月の「ZEDI」の稼働^{*2}によって新しい局面入りした。さらに、改正銀行法を受けた「オープンAPI」が当初の努力目標を超えて導入が進んだ。このような銀行側のインフラ基盤整備に加え、政府の未来投資戦略2018「Society 5.0～データ駆動型社会への変革」によって「キャッシュレス社会の実現」が新たに提言されたことを受け、ノンバンクを中心に多様な決済手段が提供されるようになった。銀行側・ノンバンク側の動きを見ると、将来の日本のデジタル社会は、金融と非金融が融合してインクルーシブな、双方向からの動きによって形成されるのではないかと想定される。

決済高度化の取組が実行段階に移り「軌道に乗りつつある」のか、「まだ緒についたばかり」と考えるのかについて、筆者は決済制度改革の先にある日本の決済サービスのあるべき姿の議論が不十分であることから、楽観視することはできないと考えている。日本社会が目指す決済サービスの「尻尾」を追いかけて、昨年9月から12月にかけて主要国が参加する4つの国際会議^{*3}に出席した。欧米・アジア太平洋など20カ国以上の決済業界の当局者やリーダーたちとの意見交換を踏まえると、以下のような課題が認識された。

(1) 国を挙げた決済戦略の構築

デジタルを活用した長期的な社会変革が進むなかで、日本固有の課題に立脚して提供される決済サービスの将来像や実現するための戦略について議論が尽くされていない。

(2) デジタル経営手法を取入れたアプローチ

これまで既存サービスの拡充や個別の新サービス導入に焦点があたり、デジタル経営の要諦を踏まえた決済インフラの果たす使命や役割、その実現を支援するデジタル時代に適した法律^{*4}・ガバナンス・当局と民間との関係・自主規制団体の役割などについて議論が充分ではない。

(3) 多様化する決済ビジネス環境における競争と協調

決済手段が多様化するなかで「インターオペラビリティ（相互運用性）」の概念の

都市銀行NY支店勤務、外資系コンサルティング会社を経て現職。金融審議会「決済業務等の高度化に関するワーキンググループ」専門委員、金融庁「決済高度化官民推進会議」委員、全銀ネット有識者会議 委員、総務省「自治体ポイントの活用可能性と運用上の課題に関する検討会」構成員。金融ビジネス・決済・イノベーションに関する著作・寄稿・講演多数。近著「金融デジタルイノベーションの時代」(ダイヤモンド社)。

NTTデータ経営研究所
研究理事
グローバル金融ビジネスユニット長
兼 シンガポール支店長

山上 聡

YAMAGAMI AKIRA



導入や、プレイヤーの「競争」と「協調」を促進するオープンAPIの活用について十分に理解が深まっていない。

(4) 国際的な連携に関する課題

日本の外側で進む決済分野の国際的な連携について無関心・受身の姿勢であること。変化するテクノロジーに対し、国を超えた決済のエコシステムを構築し、IT資産の効率的な運用による戦略的IT投資の余力を創出する動きに対し、日本が主導的な立場で関与することが期待される。

本稿ではこれらの課題に対して、海外の当局者やプレイヤーたちが「どのような問題意識(目的)のもとで決済制度改革を実現(着手)したのか」というコンテキストを共有したいと考えている。なぜならこれまで日本では「HOW=何を使い、どうやって改革したか」という手段に注目が集まる傾向があった。しかし、手段はコンテキストから導かれる目的に従うのであって、我々が生きている時代 — デジタルテクノロジーを使った第4次産業革命が世界的に同じタイミングで訪れ、同じ価格で利用可能な時代 — において日本と世界にギャップが生じているのは、正しい背景認識に立って目的を導く時に必要な、われわれ自身のマインドセット(考え方の習慣)や前例踏襲型の対応に起因するのではないかと考えているからである。

2 国を挙げた決済戦略の構築

不確実性への挑戦

緩斜面でスキーをしていたらスピードが出始め、やがて制御が難しいくらいの急なダウンヒルに差し掛かった。これまで緩斜面で遭遇した大雪や霧は、ビバークしてやり過ごせばよかった。しかし滑降スピードが増すなかで、明らかに異なる局面入りしたことを実感し、これまでと違う判断が必要だと感じている。

デジタルエコノミーの真只中にあるわれわれの状況は、そのように言い表せる。デジタル技術の急激な変化がビジネスや生活に影響を及ぼすようになり、不可逆的に社会全体に広がる可能性を見せている。将来に関する社会的なコンセンサスはなく、これまでの教科書は役に立たない。われわれが生きている現代とはそんな時代だ。とはいえ、どのような環境においてもビジネスをマネジメントすることが経営者の変わ

らない使命だとしたら、今考えるべきことは、テクノロジーの急激な変化がもたらす不確実性への対応である。

4万人の来場者で大盛況となった2018年のシンガポールフィンテックフェスティバルの基調講演。MAS長官のラビメノン氏は、これまでの不確実性への挑戦を振り返ってこう語った。「われわれが、フィンテックの旅を始めたのは2015年だ。その時、テクノロジーとイノベーションが行き渡る“スマート金融センター”を構想した。テクノロジーの活用で効率をアップし、リスク管理を高度化させ、新しい機会を創造することで人々の生活が改善する未来である。とはいえ、未来がどのような世界になるかはわからなかったし、今でもそれはわからない。しかし、自分たちがどうなりたいかはわかっていたし、それを自分たちの手で作り上げることを考えていただけなのだ。」と語った。

世界の決済制度改革をリードする英・豪・シンガポール・インド

筆者は、世界の決済ビジネスをリードしているのは英国・豪州・シンガポール・インドの4カ国ではないかと考えている。4カ国は、2012年に一足早く戦略を構築した豪州を除きほぼ同時期（2016年）に国を挙げた決済戦略を提示し、不確実性への対応に手を打ち始めたからである。

各国が決済高度化にむけた戦略構築に至る背景は、「競争とイノベーション（英）」、「既存決済システムのギャップ解消とイノベーション（豪）」、「スマートネーション戦略に沿った決済制度改革（シンガポール）」、「キャッシュレスと金融包摂（インド）」のように異なるが、実際の打ち手には4つの共通点が見出せる。

- ①リアルタイム決済基盤を導入すること（24時間/365日）
- ②リアルタイム決済基盤へのオープンアクセスを解禁すること
（豪州を除きノンバンクの決済インフラへの直接参加を認めている）
- ③インターオペラビリティを考慮しオーバーレイサービスを拡大すること

（統一モバイル決済スキームの導入やセントラルアドレッシング*5によって、相互運用性を維持する一方、フィンテック等の第三者企業の参画も含めてオープンAPIを活用した付加価値サービス開発を推進すること）

- ④開発した決済システムによって国際的な標準化や連携を推進すること

国によって若干の相違がある打ち手を要約すると、「銀行システムを高性能にして、いつでも・どこでも・誰でも使えるようにしたうえで、新しい決済手段を繋げて効率的に決済リスクを減らし、持続的に使い勝手が良いサービスを開発する仕組みを多様な利用者とともに作り、国際的に普及させる手を打った」ということになる。図1は、この打ち手をステップに分解して各国の決済高度化の進捗状況を比較したものである。これを見ると、決済高度化のステップには共通性があり、4カ国との比較では、日本は昨年ようやく第一ステップが完了した状況であることがわかる。

第一ステップ：中期的な決済戦略の構築

第二ステップ：24/365のリアルタイム決済基盤の導入

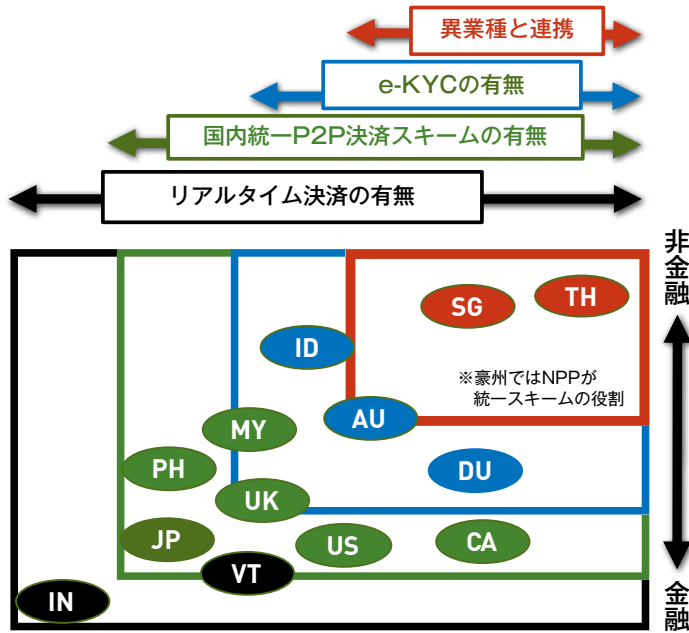
第三ステップ：統一スキームのP2P決済手段の導入によるインターオペラビリティ確保

第四ステップ：APIを活用した決済システムの社会システム化

第五ステップ：決済システムを活用した国際エコシステムの構築

*5：電話番号と口座番号のようにあらかじめ利用者の申告によって関連付けを設定すること。シンガポールでは銀行協会がCentral Addressing Servicesのデータベースを運用し、口座番号・電話番号と国民IDの紐付けを行なっている。

図 1：APAC が先行するデジタル ID の活用



出典：NTTデータ経営研究所にて作成

決済戦略構築の背景となったプラットフォームの脅威

4ヵ国の決済高度化の道のりに共通性があり、各国はほぼ同時期に国を挙げた決済戦略を構築したのは何故だろう。

フィンテックやプラットフォームを始めとするデジタルイノベーションの急激な台頭が、銀行決済に大きな影響を及ぼしているとの共通の背景があったからである。どの国際会議に出席しても話題となったのが、銀行はプラットフォームに顧客接点を奪われているという点で、これは世界共通のコンセンサスと言ってもよい。特に2010年代以降、プラットフォームを中心に顧客接点に寄り添うようにして決済が次々と提供されるようになったこと、

— 例えばEC事業者が提供するリアル店舗での買い物や、割り勘ができるモバイル決済、EC事業者が発行するポイントを貯めたり、商品を購入したり、他の利用者にポイントを渡すことができたり、事実上の決済機能を提供する仕組みなど —

このような決済サービスを、海外では顧客ジャーニーに紐づいたコンテクスチュアルな決済*6と呼んでいる。

*6：Contextual：文脈に沿った

こうした新しい決済手段の多くは、銀行（および中央集権的な決済インフラ）を経由しないため、銀行は顧客接点を奪われ、決済のファイナリティ（最終尻）だけを任される土管になりかねない。そして、銀行には到底真似できないような極端に安い手数料（もしくは無料）や高額なインセンティブによって、顧客が当該経済圏にロックインされる可能性を高める。だから、各国は「銀行システムを高性能にして、いつでも・どこでも・誰でも使えるようにしたうえで、新しい決済手段を繋げて効率的に決済リスクを減らし、持続的に使い勝手が良いサービスを開発する仕組み」を構築するための戦略が必要だったのだ。この戦略はプラットフォームが提供しているサービスと同等のサービスを決済ネットワークの参加者によって実現する仕組みと言い換えてもよい。決済先進国のプレイヤーたちは、プラットフォームとの競争（と協業）において、ITサービス企業であるプラットフォームたちの知恵から学び、不確実性の高い世界に乗り出そうと考えたのである。

新しい競争相手と戦う

Payments CanadaのCEO Gerry Gaetz氏は、「カナダの決済システムは最大の貿易相手である米国への対応ばかりを気にしていたため他国と比べて大きく遅れてしまった」と悔しさを隠そうとしない。カナダは米国という兄弟国とも言うべき貿易相手を持ち、キャッチアップの目標にしてきたが、それでは十分ではなかったという反省の言葉である。だから2015年に決済システムの近代化に関する長期的な戦略プランを策定し、2016年には新しいボードメンバーを外部から招聘して銀行界からの独立性を強め、名称も“Payments Canada”に変更した。これらを推進する標語は、米国に追いつけではなく、“Connect”（社会全体が接続されること）と変更したのである。

シンガポールのDBS銀行のグプタ頭取も、同様の発言をしている。「もうわれわれ自身を銀行と比べることをやめよう。我々の競合はGoogleでありAmazonである」。グプタ頭取は、その後「GANDALF」を新たな目標として掲げた（Google・Amazon・Netflix・DBS・Apple・LinkedIn・Facebookの頭文字をとった造語で、DBSがプラットフォームになるという宣言である）。

伝統的な組織が、これまで意識していた「隣国」や「同業他社」とは異なる新しい目標を見出すことに、どのような意味があるのだろうか。先進的なIT企業、セールスフォースのCEO マーク・ベニオフは、「企業同士が競争する時代は終わり、時間と競争する時代が到来した」と語っているが、このメッセージは異業種が提供しているサービスの取入れや、キャッチアップ戦略を止めること自体に価値がないことを示している。つまり、経営環境が不確実な時代には、時間という普遍的な価値をゴールに掲げて、これまでの自分自身の発想、仕事の進め方に関する常識や、考え方の習慣を変革することが大事であることを示しているのではないだろうか。

常識を疑え

これまで金融や決済の国際的なルールメイカーは欧米で、日本は伝統的に西側諸国の一員として欧米をフォローしてきた。しかし今後デジタル政策を考えるにあたって、寡占的なプラットフォームが多数存在する米国や中国の戦略と、存在しない欧州やアジア太平洋地域では、おのずと発想が異なってくるはずだ。欧米中心の思考では、特にアジアの中で日本がどのようなポジションを構築するかの視点が抜け落ち、中国が勢力拡大する流れにのみ込まれてしまう可能性が高い。ここからは筆者の想像に過ぎないが、世界の決済改革をリードしている英・豪・シンガポール・インド等の国々には、有力なプラットフォームが存在しない。だからこそフィンテックやプラットフォームに対し決済システムをオープンにすることで、フィンテック同士、または伝統的な金融機関とフィンテックの連携によってエコシステムを作り上げて決済システムの安定や強化を追及することにしたのではないか（換言すると、銀行決済ネットワークを開放して社会インフラ化させて、銀行とフィンテックの連携によってあたかもプラットフォームのような働きを実現する戦略を採用したということである）。

規制は目的に従う

豪州のAusPayNet^{*7}のCEO Leila Fourie博士は、豪州における銀行の非金融分野への進出について、「豪州はシンガポール（シンガポールは2017年に銀行が自己資本の10%以内で銀行業以外のビジネスに参入できるような制度改革が行われた）

*7：前身のAPCA (Australia payment and Clearing Corp) の一部が、自主規制団体として2017年に独立し、産業を超えた決済システムの活用と標準化活動の推進を担う組織としてAus Pay Net が設立された。

と同じ方向を目指しており、当社はイノベーションと異業種連携のために2014年に設置された組織です」と語る。

また、「制度面の改定にもたつきe-KYCの実現に時間を要していますが、銀行の本人確認データを他産業に提供することによる新しいフロンティアの創造は、金融業が提供する決済サービスにとってマルチサイド市場*8を作ることになり、GAFAYやフィンテック等の無料決済スキームに対抗する手段になります。規制は目的に従うのです」とも力説する。さらに、決済システムへのノンバンク参加についても「決済システムは英国、インド、シンガポールにおいて銀行のみならず、小売・携帯電話会社・システムプロバイダーに対してオープンになっています。この流れはやがて世界的に広がっていくことでしょう」と述べている。

彼女との会話の中で感じたのは、日本の銀行とそれ以外の国とでは、同じ規制産業でありながらも新しいビジネスへの立ち向かい方に差があるという点である。日本では法律によって明確なルールがないものは、お墨付きがない限り内部の議論の対象からも除外してしまう傾向があるように感じる。一方、豪州では実際にルールにないビジネスを行おうとする場合に、自主規制団体自らがどうやったら実現できるかを前提に活発な検討が行なわれる。検討においては、新しいビジネスがどんなリスクを発生させるかをあぶり出し、それに対処するための個別施策を自主規制団体内で「リスクベーストアプローチ」に基づいて検討するのだという。

Payments in the Platform Economy

さらに彼女は、米国アイスホッケーリーグのスーパースター、グレッツキー (Wayne Gretzky) のコメント “Skate to where the puck is going, not where it has been” (パックがあったところではなく、パックの進行方向にスケートするのだ) を引用して、自分の使命について説明してくれた。「自主規制団体としての私たちの仕事は業界とともに正しいことにフォーカスしていくことです。例えば、政策決定が正しい方向を向いているか、新規メンバーが増えているかなどです。技術が急速に変化する世界において、パックは一層見えなくなっており、決済業界を必要とされる方向に導くことは非常に難しくなっています。既存資産を抱えるわれわれにとっては、『言うは易し、行うは難し』なのです。」

「現在われわれが関心をもっているのは、“プラットフォーム経済における決済” (Payments in the Platform Economy) という考え方です。ハーバード大学の研究*9によると、成功するプラットフォームには①ツール (簡単にアクセスできる手段) ②マグネット (生産者と消費者を惹きつける魅力的な機能) ③マッチメイカー (生産者と消費者の間において価値のスムーズな交換を促進する機能) の要素が必要だといわれています。これらの要素は今までのわれわれの決済ネットワークが持ち得ないものでした。今年稼動したNPP (New Payment Platform) *10には本人認証の枠組み・既存交通系電子マネーの銀行口座決済*11・フィンテックコミュニティとの柔軟な連携などが備わり、必要な要素を満たすことができるはずです。」と語る。

豪州は、これまで銀行が主導して作り上げたインフラの運営スキームをもとにプラットフォームの成功要因を意識した新機能を取入れ、参加者がプラットフォーム企業と同じサービスを実現できるように、フィンテック企業と協業できる仕組みを提供したのである。

*8: マルチサイドプラットフォームを形成すること。売り手と買い手がプラットフォーム上でインタラクションを行い、売り手と買い手を結びつけることがプラットフォームのビジネスモデルで銀行が他産業にデータを供給することは、それと同じ構造をもつことになる。現在銀行が提供する決済サービスは、シングルマーケットで手数料を値引きするには自腹を切るしかない。一方EC企業等が物販市場からの売り上げをバックに決済手数料を無料化できるのは、マルチマーケットからのダイナミックな価格設定が可能であることによる。

*9: Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. Harvard business review, 94(4), 54-62.

*10: New Payments Platform: NPPはリアルタイム決済インフラで、利用者は24時間365日、個人と個人・個人と法人・法人から個人の銀行口座に送金可能である。NPPに接続した銀行間であれば、他行宛もリアルタイムで、銀行口座番号の代わりに携帯電話番号のようなPay IDを使って送金する。同種のサービスには英国のPaym (ペイएम) やスウェーデンのSwish (スウィッシュ) がある。

*11: Account based ticketingと呼ばれるもので、交通系電子マネーによる支払いをモバイルデビットを使った銀行口座からの支払いやNFCクレジットカードスキームによる支払いを並存させること。

3 デジタル経営手法を取入れたアプローチ

デジタルテクノロジー開発のエッセンスを採り入れる

変化の激しいデジタルテクノロジーの世界で、厳しい競争を繰り広げる先進的なITサービス企業は、変化に対応できるスピードと柔軟性を確保する工夫をシステムの企画設計・開発・運用維持の全プロセスにおいて導入している。

設計段階で「マイクロサービス*12」に区切って、柔軟に機能を組み替えられるように、疎結合で連携するアーキテクチャーを構想している。開発段階では標準化された「オープンソース*13」や「デファクト化されたアプリ（Google マップなど）」を「オープンAPI」で利用し、できるだけ作らないようにして、全体の開発スピードを上げる。自前で開発する場合でも、アジャイル開発手法*14（すばやい・俊敏な）の採用で、反復（イテレーション）と呼ばれる短いサイクルの開発を積み重ねることで、手戻りを減らしシステムが使われないリスクを最小化する。アジャイル開発は、プロジェクトの意思決定を迅速化するために顧客（プロダクトのオーナーとデザイナー）がエンジニアと少数精鋭の共同開発チームを作る。共同開発チームは開発範囲を細分化して優先度を考慮して着手する。チームは2週間程度の反復期間内で要求内容を決め、コーディングし、テストし、修正のうえベータ版に漕ぎつける。そして顧客の声を聞きながら何度も修正を行って完成版をリリースする。運用維持の工程では、システムをパブリッククラウドのようなオープン環境に置き、条件付で外部からのアクセスを許可するオープンAPIで、第三者とのコミュニティを形成してマネタイズを早期化し、次の新しいテクノロジーにできるだけ早く投資できる体制を作るなど、変化に素早く対応する工夫が施されている。

デジタルトランスフォーメーションを行なうことは、最新技術を導入することではない。社会を構成する全てのエンティティ（個人・法人・金融機関・自主規制団体・行政当局・地域政府など）が例外なく、これまでの役割分担や考え方の習慣を見直しデジタル時代に適合させることをいう。

デジタルトランスフォーメーションが社会全体に普及するようになると、デジタルに適合した組織（もしくは国）と適合していない組織（もしくは国）との間でギャップを生じるようになる。デジタルテクノロジーの進化のスピードは急激で指数関数的な成長を遂げるから、いったんこのギャップが生じたまま放置しておく、短期間のうちに修復不可能なくらいの大きな差に繋がるのである。

社会のデジタル化は、これまで前提としてきた、社会構造や産業構造（法体系・規制の枠組み・ガバナンス・ビジネスモデル・経営資源の配置（人・モノ・金・情報の動きを含む））などに対して否応のない、不可避的な影響を与える。例えば、プラットフォームによる業種・業態・省庁の監督範囲を超えた商品の提供、シェアリングエコノミーの登場が、「業法」の下で事業者別に許認可・監督をしてきた枠組みでは対応しえない状況を出現させるのである。

だから決済先進4カ国では、前例に拘らず、業態や省庁の隔壁を超えて、さながらシリコンバレーのITサービス企業のように、デジタル経営の枠組みや要諦を決済システムのアーキテクチャー構想・ビジネスモデル検討・システム運用やIT資産マネジメントに適用しているのである。

そして、デジタル経営のエッセンスやネットワーク外部性などのコンセプトを、立法のアプローチ・法の運用・決済システムのガバナンスの考え方などにも導入している。例えば、法の設計段階において数次にわたりコンサルテーションペーパー

*12: デジタル・エコノミーが進展すると、ひとかたまりの大きなアプリケーションは効率的ではなくなってしまう。その結果、より小さな単位のモジュールが求められるが、それがマイクロサービスである。

*13: ソースコードを商用、非商用の目的を問わず利用、修正、頒布することを許し、それを利用する個人や団体の努力や利益を遮ることがないソフトウェア開発の手法(Wiki)

*14: アジャイル開発は、市場の変化が激しい時代のビジネスドリブンな開発手法として急速に普及している。*11で指摘したようにアジャイル開発においても巨大なひと固まりのアプリケーションでは、開発→利用→問題点のフィードバック→改良の各ステップに時間を要し、ビジネスの変化に即応できないので、プログラムを機能単位のモジュールで完結させて、それを独立したプロセスとして動かし、APIでつなぎ合わせて連携させる動きが必要になる。このような手法で大きなサービスを構成する単位をマイクロサービスと呼ぶ。マイクロサービスは独立したプロセスであり、特定のモジュールに不具合があっても、それが他に影響しにくく、対処が容易で一部の機能を変更もそこだけを変えれば済む。つまり、既存システムから必要なモジュールをマイクロサービス化によって取り出し、APIで連携することによって、既存システムをデジタル化するような手法も考えるのである。米国の資産管理銀行BONYメロンでは、この手法を取り入れて既存システムのデジタル化を進めている。

を发出して、パブリックコメントを受け付け、市場との対話を実施すること。免許等のハードローだけではなく、業界とともに自主規制などのソフトローを取入れてコ・レギュレーション（共同規制）という形で当局と民間がゴールを共有し、時にはそのゴール達成に向けてこれまでの役割を超えて相互に協力を行なうことなどである。

シンガポールの立法アプローチ

デジタル経営のエッセンスを立法アプローチに適用した典型的な事例を、シンガポールの規制当局MAS（Monetary Authority of Singapore）に見出すことができる。シンガポールは2019年1月に決済関連の新法が議会を通過したが、新法導入に至る議論の発射台は、2016年にMASと外部コンサルティング会社がシンガポールの中期的な決済戦略を提示したことに遡る。MAS長官のラビメノン氏は、同年に行なわれた講演で「フィンテックの最も重要なアジェンダは、決済である。誰もが決済を利用し、決済の変革が及ぼす影響は全ての産業に及ぶからである。シンガポールの決済サービスが、効率的で、リスク管理が行き届き、新しいビジネス機会を提供し、国民の生活を向上させる電子国家になることを目的に決済改革を進めていく」とシンガポールが決済制度改革を進めることを宣言した。

2017年から18年にかけて決済戦略が示した方針（決済法制の一元化・ステークホルダーの多様化・インターオペラビリティ・デジタル化推進）に沿って具体的な改革案が提示され、2度にわたるコンサルテーションペーパーが发出され、市場からのフィードバックと更なるやり取りを経て新法が具体化した。しかもこれはまだベータ版の法律であって、MASが2019年度中に公表する予定の付随法を待って完全施行される予定になっている。これなどアジャイル開発のエッセンスを導入していると言えないだろうか。

世界で広がるペイメントカウンシルの設立

MASは2017年にペイメントカウンシル（決済評議会）を設置し、異業種を含めた決済分野のステークホルダー（MAS・銀行・ノンバンク・リテール加盟店・カード事業者・決済事代行業者等）を広く集め、国内決済の方針を意思決定できる体制を導入した。ペイメントカウンシルの設立は、決済先進4ヵ国に共通した動きで、当局側がハードローと各種のソフトローやテクノロジーを組み合わせた制度実現を図る際に、サービス提供者・利用者も含めたインクルーシブに改革を徹底する仕組みで、アジャイル開発の特徴のひとつ、利用者とサービス提供者が一体となった体制と考えることもできる。

リアルタイム決済基盤がグローバルに普及し、基盤上でモバイルを活用した各種のオーバーレイサービス（付加価値サービス）が開発され多様な付加価値を生むようになると、銀行だけのものだった決済インフラは社会インフラ化する傾向が強まった。そのような環境においてペイメントカウンシルは、多様なステークホルダーを巻き込んで、社会インフラとしての決済サービスのあり方について意思決定する仕組みとして、世界的にも広まるようになった（英国・豪州・シンガポール・インドに加え米国・タイ・フィリピン・マレーシアなど世界各地で設立されている）。

リアルタイム決済インフラを社会インフラとしての強く意識しているのはインドである。同国の決済制度改革の目的のひとつはフィナンシャルインクルージョン（金融包摂：銀行口座を保有していない層に金融サービスの恩恵を行き渡らせて社会の安定を目指すこと）である。リアルタイム決済基盤が導入されることは、送金した

お金が即日受取人口座に着金するということである。日本では何も珍しいことではないが、以前のインドでは個人が銀行口座を持っていても銀行が個人の信用リスクを取れなかったから、送金の数日後に資金のファイナリティが確定してようやく受取人口座に資金が入金されていた。インドの銀行口座保有率は50%以下だが、携帯電話の保有率は80%以上である。この特性を活かし、リアルタイム決済基盤を使って即日着金した資金をオーバーレイサービスである携帯電話ネットワークとの連携で支払いを行う、さらに識字率の低い国民に対して生体認証の本人認証手段を開発するなど、銀行・商業・フィンテック企業・ITサービス企業によってなるペイメントカウンシルが貢献した成果が現れている。

4 多様化する決済ビジネス環境における競争と協調

インターオペラビリティの実現

シンガポールNETSは、三大銀行が出資するシンガポールの決済インフラを担う企業である。CEOのJeffery Goh氏は、リアルタイム決済インフラ（FAST）が導入された当時を振り返って、このように話している。

「インフラ導入を機に、主要行は個別のモバイル決済サービスをこぞって提供し始めた。しかし、サービスは出したものの寡占的なサービスは現れず、FAST自体の利用も低迷した。当時のシンガポールのプレイヤーの決済サービスに関する考え方は「囲い込み」戦略でしかなかったのだ」。その後、MASが、低迷の原因がインターオペラビリティ（相互運用性）のない決済手段の林立にあることを指摘し、CAS（Central Addressing Service）の導入により銀行口座番号・電話番号・国民番号を名寄せすることで、各行の決済サービスを残しながらもFASTのインフラに取引を集中させてインターオペラビリティを確保し、決済の効率性とコスト引下げを追及する方針を提示した。それによって登場したのがインターオペラビリティのある業界統一モバイルP2P決済スキーム「PAYNOW」である。Jeffrey Goh氏は、「PAYNOW導入以降、銀行業界の『競争』と『協調』の考え方が大きく変化した。PAYNOWは個人間送金を無料にして業界こぞってキャンペーンを行って多くの利用者を獲得した。さらに業界はSGQR^{*15}とUPOS^{*16}の導入を進め、国内の決済環境を整備し加盟店に即日着金するPAYNOW Businessを提供した。今ではPAYNOWを使ってタイとシンガポール間のクロスボーダー送金の国家プロジェクトが進んでいる」としている。

*15：シンガポールで標準化された統一QRコード

*16：ユニバーサルPOS：異なる仕様でも読み取ることができるPOS端末

デジタルテクノロジーによって業界に新しい「レベルプレイングフィールド」が持ち込まれ、これまでの競争領域が協調領域に変化して、ナショナルスキーム同士が連携することによる業界にとって新しいビジネスのフロンティアとなるクロスボーダー決済が可能になったのだ。

インターオペラビリティの重要性を認識したMASは、今年施行予定の決済新法において、決済業界が遵守すべき3つのインターオペラビリティ概念の導入を決定している。①決済システムへのアクセス（決済システムに第三者からのアクセスを許可すること）②共通プラットフォームへのアクセス（e-Walletなどのプラットフォームに第三者のアクセスを許可すること）③共通標準の採用（例えばQRコードなど新しい技術がでてきた場合、各事業者はそれを採用すること）

決済インフラへのオープンアクセス

決済システムへのオープンアクセスとは、ノンバンクに対して決済ネットワークへのアクセスを条件付で認めることである。決済システムがオープン化しているのは、現時点では英国・シンガポール・インド・香港^{*17}の4カ国だが、豪州のように前向きに検討している国があるほか、決済システムはクロードのままだが、決済システムの企画にユーザーの声を反映させようとする動きは、日本や米国も含めて世界的な傾向になっている。

決済システムのオープンアクセスが実現したのは、2015年の英国が世界初である。議論が開始された背景には、リアルタイム決済基盤が稼動し、P2P決済等のオーバーレイサービスを介して様々な利用者が銀行決済システムにアクセスできるようになったことがある。決済システムのオープンアクセスが最初に導入された当時の英国の時代背景として、4大銀行の寡占が進み顧客サービスレベルが低下していたことがあり、競争促進とイノベーションにむけてオープンアクセスに舵が切られた。当初は、FPS (Faster Payment Services: リアルタイム決済基盤) がオープンアクセスの対象となったが、2017年の改定によりオープン化の対象が広がり、現時点ではATM・小切手・バルク送金・RTGSも含めた多くの決済システムにアクセス可能となった。昨年4月にはノンバンク海外送金事業者のトランスファーワイズ社がイングランド銀行のRTGSシステムに直接アクセスすることが許可されるまでに至った(準備金口座は使わない)。

シンガポールでオープンアクセスが開始されたのは、2018年9月である。

シンガポール教育相でMASのボードメンバーでもあるオング氏 (Ong Ye Kung) は「ノンバンクがe-Walletを活用したサービスを次々に提供するようになって、MASは顧客サービスを向上させるためにオープンアクセスというマインドセットを受け容れることを考えるようになった。」とその背景について語る。

e-Walletが銀行口座と結びつくことで利便性が増す一方、フィンテック企業がMASのルールに従うことで決済の効率化や安全性が担保されると考えたのである。MASのオープンアクセスのコンセプトには、交通系の電子マネーをモバイル決済に組み込むことも含まれている。これまで交通系の電子マネーは、銀行決済とは独立した仕組みで運用されていたが、Account Based Ticketing (銀行口座からの支払いで乗車券を購入する仕組み) のコンセプトに基づいて、非接触のEMV仕様のカードを改札口にかざすことで、銀行口座で決済できるような実験が始まっている。オープンアクセスの背後にあるのは、ITサービス事業には不可欠なコンセプトである「ネットワーク外部性」を踏まえた考え方である。銀行決済インフラを多くのユーザーが活用するようになれば、取引ボリュームが増加し、より多くの参加者を惹きつけることによって、一層低価格で高品質なサービスを提供できるようになるからである。

改札で非接触型のカードが使える仕組みは、インバウンドや外国人を意識してロンドンやシカゴで実用化、シドニーにおいて実験中のように世界でじわりと拡がりつつある。

オープンAPIの活用

タイとシンガポールで進展するAPIエコノミー

統一的なモバイル決済スキームとオープンAPIの組み合わせで、銀行決済インフラはますます社会インフラに近づく。それに世界で一番近づいているのが、タイと

*17: 2018年9月にリアルタイム決済が実現した香港においても、AlipayやWechatが決済インフラの参加者であるため、e-Wallet間の送金ができるようになった

*18:e-KYCとは、現在A行・B行・C行が個別に実施している本人確認作業についてA行で実施した結果をB行でも利用できるようにするコスト削減効果と、本人確認情報をサービスとして外部に提供することによる銀行にとっての新たな収入確保になる。この点、日本においても犯罪収益移転防止法の改正にあわせて*目されている。

*19: Myinfoは2016年に開始されたシンガポール政府のデジタルプラットフォームで、政府機関との取引に必要な個人データ(氏名・年齢・学歴から車両番号、年金など約20週類のデータ)が集積されている。このサービスによって国民が公共サービスをスピーディかつ間違いなく利用できるほか、集積されたデータをもとに登録された銀行・保険・カード会社が開発した各種の付帯サービスを受けることができる。

*20: タイの健康保険制度において日本の国民健康保険に相当するのは通称「30パーツ保険」呼ばれる保険料が無料で医療費負担額の上限が30パーツのスキームである。しかし、制約が多く受診可能な医療機関は事前に1ヶ所のみ限定、指定できる医療機関はほとんどが公立病院で、患者数も多く、重要な検査や急を要する手術でも数ヶ月待たされることが多い。この点国民皆保険とはいながらも、実態としては米国の健康保険制度に類似していると考えられる。社会保険の健康保険制度もあるが本人のみで家族は対象外であるため、診療や投薬の成りすましが多い。

シンガポールである。両国はリアルタイム決済基盤上で「PAYNOW (シンガポール)」と「PROMPTPAY (タイ)」と呼ばれる統一モバイルP2P決済スキームが運営されている。前述のように両スキームが国境を越えて繋がろうとしているほか、個別銀行による本人確認作業を共同化し、本人確認情報を非金融産業に提供するe-KYC*18と呼ばれるスキームとの連携が進んでいる。2018年11月のシンガポール・フィンテックフェスティバルの基調講演で、MAS長官のラビメノン氏は、シンガポール政府が運営する国民のデジタル情報を集積させた「Myinfo」*19のデータを活用して、20以上の金融機関が外部向けに新サービス検討を開始していることを紹介した。

一方タイでは2017年に登場した国内統一P2P決済スキームの「PROMPTPAY」が順調に取引量を伸ばしており、現在ではNational Digital ID(日本のマイナンバー)をAPIで連携させたe-KYCが稼動し、さらにデータを納税やヘルスケアに活用するプロジェクトが進んでいる。タイ銀行協会で決済システム室長を務めるYos Kimsawate氏は、プロジェクトに銀行協会が積極的に関与しているのはe-KYCで個別銀行のKYCを共通インフラ化してコスト削減を進めることができたことを踏まえ、さらにそのデータを外部に提供してマネタイズすることの効果強調する。そして、e-KYCの仕組みはブロックチェーン技術を活用した非中央集権的な仕組みでできている。個人が情報開示する必要性に応じて、自身の操作でデータを提示する仕組みになっており、今後より機密性の高いデータを扱うため同技術を採用したのである。そのターゲットになっているのが現在実証実験中の「ヘルスビューロー・プロジェクト」である。タイでは300パーツ保険という社会保険制度が定着しているが、成りすまし、処方箋の改ざんや不正が横行している*20。銀行が社会的な使命を果たし、国民の診療・投薬記録と本人確認情報の紐付けで課題解決する仕組みを銀行協会として支援していくとのことである。タイでもテクノロジーが「競争」と「協調」の新しい境界線を描いているのである。

5 国際的な連携に関する課題

昨年の9月と10月に参加した国際会議で、2つの新しい決済コンソーシアムの動きが紹介された。Payment Think Tank(創設メンバー国の数からP7を呼称している)と呼ばれるアジア太平洋地域における決済サービスの標準化コンソーシアムと、P27と呼ばれる北欧の主要銀行が主導する決済システムの共同化コンソーシアムである。

アジア太平洋地域の決済標準化(P7)

P7は、当該国の決済サービスに関して業界として自主規制や戦略策定を行う“スキーマー”と称される団体が構成するコンソーシアムで、多くの国において決済インフラの実際のオペレーションを担う企業とは切り離された形で成立している。決済スキームとオペレーションを分離するのは、テクノロジーの変化が激しい比較的最近の傾向で、決済制度や戦略の選択肢が既存のオペレーションやテクノロジー資産に影響されないようにする工夫である。P7は2017年12月に豪州・NZ・マレーシア・カナダ・フィリピン・インド・中国を発起人に決済システムや制度に関する情報交換と標準化を行うために設立された組織で、2018年2月に10億豪州ドルを投資して開発された新決済プラットフォーム(NPP)を有する豪州Aus Pay Netがリー

ダークである。豪州の思惑は開発したばかりの新システムの機能を標準化によりメンバー国に再販（もしくはAPIによる機能の第三者利用）して、開発コストを早期に回収することである。戦略の背景にあるのは、テクノロジーの変化に対応するために投資回収手段の多様化（自社償却だけでなく、APIによる利用料の徴収・外部へのライセンス供与・システム導入の支援を行うコンサルティング報酬）によって次のテクノロジーに戦略的な投資を行うための一環と考えることができる。

自国で開発した決済システムを海外市場に販売して、初期投資を早期に回収する戦略（決済システムの貿易財化）を世界で最も早く実現したのは、英国である。豪州はSWIFTとの連携で二匹目のどじょうを狙っているのだ。P7は、今後ISO20022の活用・音声認証・QRコード・生体認証・オープンバンキング（オープンAPI）について標準化活動を行う予定である。

北欧における決済システム標準化（P27）

北欧ではP27という国を超えた決済システムの共同化を進めるコンソーシアムが結成されている。北欧4カ国（スウェーデン・ノルウェー・デンマーク・フィンランド）の主要行7行（DNB・SEB・Nordea・Danske・Handelsbanken・OP Financial Group・Swedbank）は、国内取引及びクロスボーダーの決済取引を扱う汎ノルディック決済インフラを構築するProject 27(P27)を2018年に始動した。共同化によって各国が個別に行う国内決済システムの更新投資を分散化すると同時に、システムをアウトソーシングすることで破壊的な技術が登場したら既存インフラから早期にスイッチすることを狙っている。北欧諸国は互いの主要貿易相手であり域内決済取引のウェイトが高いこと、北欧旅券同盟(1957年)に基づき、住民は旅券無しで渡航・居住が可能であることなど、人・モノ・金の行き来が活発で4カ国の人口合計が27百万人*21と少ないため、最新のテクノロジーに次々更新しながら規模の経済を確保することは無理難題であるため、決済インフラの統一化は必然的で、国毎に決済システムを構築することは非効率的と判断したのである。

*21：P27とは、北欧の人口27百万人を象徴しており、27百万人のためのプロジェクトという意味がある。

地域単位で国際連携や共同化のイニシアティブが立ち上がるのは、テクノロジーの急激に変化に対し、貿易財となった決済システムを使って国を超えたエコシステムを形成し、効率的なITの運用によって戦略的なIT投資の余力を捻出する不確実性が高い環境下のIT資産マネジメントが必要だからである。日本は、こうした国際的な連携の動きの蚊帳の外にいる状況が続いているが、日本の地政学的なリスクと国策からみて好ましい状況とは思えない。今後、国際的な連携活動に関与し、主導的な立場で行動できるような状況が訪れることを期待したい。

結びに代えて 決済インフラが社会インフラになる日

プラットフォームやシェアリングエコノミーのノンバンク事業者がコンテクチュアルな決済を提供する時代が到来している。

勢いのある新興プレイヤーが新しい世界をデザインするのを追認するのか、銀行が決済サービスを提供する唯一の存在ではないという現実を認めて、進んで銀行決済インフラの社会インフラ化を目指し、新興プレイヤーと共存共栄する世界を目指すのかの選択が迫っている。

英・豪・シンガポール・インドの決済先進国が下した選択は、まさにこの点である。豪州が関心を寄せる「プラットフォーム経済における決済 (Payment in the Platform Economy)」とは、銀行決済インフラをプラットフォーム事業者やフィンテックに開放し、人々の生活の身近なところで決済サービスを提供する「銀行決済インフラの社会インフラ化」を目指すことである。

この選択は大変勇気のある選択である。なぜなら、新しい世界がどのような形になるかは全く不透明で、底を貸して母屋を取られるリスクがあるからだ。しかしこれは現時点で銀行が最強の決済手段を有する地位にいるからこそできる選択である。デジタル技術は指数関数的に進化する。最強でいられる間は、そう長くない。今は、自らの将来を自分で決めることができるが、タイミングを失すると、気がつかないうちに相手に主導権が移り、思いもよらない条件を強いられる公算が強い。自分で決めることに意味があるのだ。

とはいえ、プラットフォームとて磐石ではなく、自然独占や利用者の不利益につながるデータの利活用によって、彼らは社会的な懸念材料になっている。ある意味で今は主導権を取り戻すチャンスなのだ。

デジタル技術が如何に進化しようとも、社会が決済サービスに求める「信頼」・「低価格」・「いつでも、どこでも、誰とでも」などの本質的なニーズは変わらない。ノンバンクの提供する多様な決済手段にインターオペラビリティを提供し、規模の経済確保を通じて、効率的で、決済リスクが適切にコントロールされた、低価格な決済システムを提供することは、銀行にしかできない。そして銀行は、この選択によって、新興企業と協調してこれまでにない価値を利用者に提供する新しいビジネス機会を手に入れることができる。

現行の規制や制度に当て嵌まらない決済サービスが次々に登場することが新しい常識 (ニューノーマル) となる時代。銀行も同じように目新しい決済手段を品揃えすれば良いのだろうか。それは「デジタルなお化粧」であって、フィンテック事業者がやっていることと、それほど変わりがない。

銀行だけが、リアルタイムな決済基盤を社会全体に行き渡らせ、クリアリングやセトルメントを提供して、信頼性の高い決済システムを提供することができる。その時、銀行決済インフラは、社会インフラとしての“プラットフォーム”となり、これこそがわが国の競争力の源泉になるのである。いよいよ銀行決済サービスが新しい時代に向けて発進する時代が到来するのである。

Voyager ボイジャー vol.3 2019年3月

発行 株式会社NTTデータ経営研究所
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9
JA 共済ビル 10階
発行人 山上 聡

お問い合わせ
NTTデータ経営研究所 グローバル金融ビジネスユニット
Tel. 03-5213-4250
e-mail voyager@keieiken.co.jp

© 株式会社NTTデータ経営研究所2019
本紙掲載記事・写真の無断転載および複写を禁じます。

*この冊子の中で言及している会社名、製品名はそれぞれ各社の商標または登録商標です。
*社外からの寄稿や発言は必ずしも当社の見解を表明しているものではありません。

NTT DATA 株式会社NTTデータ 経営研究所
www.keieiken.co.jp