

4 ビジネス環境の変化と事業転換期の対応

決済市場の構造変化に対応する戦略を 付加価値のあり方から検討・推進

これまでクレジットカードを中心として構築されてきた決済市場は、加盟店と口座保有者をダイレクトにつなぐ新興決済の登場により、大きな構造変化がおこっている。これまでの決済インフラを構築し支えてきたカード&ペイメント事業部では、様々な変化の評価を行い、市場の付加価値へ着目した事業戦略を構築・推進している。

決済市場の構造変化

クレジットカードから アプリケーションへ

CAFISは、クレジットカード決済のインフラとして、国内ほぼすべてのカード会社・金融機関と100万店以上の加盟店を結んでおり、社会・技術の変化とお客様のご要望・変化に対応しサービスを拡張してきた。そのトランザクション（処理）件数は、2019年度実績で月間9億件超に達している。一方、近年は“●●ペイ”といった新興決済サービスの登場・勢力を拡大しており、これまでの決済の構造にパラダイムシフトを起こしている。

従来は、国際的なクレジットカードブランド（VISA・Master）の元に、加盟店と契約するアクワイアラーと、口座保有者に対しカードを発行して支援を行うイシューアの役割分担が行われ、それによって世界中どこでも同じブランドのカードを利用することができるようになっていた。

新興決済サービスは、加盟店と口座保有者をダイレクトにつなげる新たなスキームを構築し、物理的な

カードを発行することなしに、アプリケーションをインストールし、そこに個人のID情報を登録し、銀行口座やクレジット口座、残高を個人のID情報に紐付ければ利用できる、という仕組みを作り出した。加盟店との間の決済処理もダイレクトに行い、加盟店は専用端末を備えることなく、タブレット端末などの汎用デバイスで直ぐに契約が開始できる。

多様な決済の参入

このようなビジネス階層が短縮化した新たなモデルは、中国において先行して拡大した。日本では、クレジットカードが広く普及し、キャッシュレス決済の9割方がクレジットカードという状況が出来上がっていたが、中国においては、スマートフォン・モバイル端末のみで完結する利便性が高く評価され、一足飛びに決済のデジタル化が進んだのである。

2010年代、中国から多くのインバウンド客が来日し、その買い物に「アリペイ」や「ウィーチャット」といった中国で普及していた決済手段が使われるようになり、日本でも一気に決済のデジタル化が加速することとなった。



株式会社 NTT データ
カード&ペイメント事業部
戦略・ビジネス企画統括部
統括部長 渡邊 賢氏

そして、新たな決済を商機や顧客接点を獲得する手段と見て、IT事業者、通信キャリア、金融機関、リテラー、鉄道会社など様々な業種からの参入が相次いだのである。

バリューチェーンの構造変化

顧客にとっての利便性を考えれば、決済が行われる店舗においてはあらゆる決済手段に対応できることが望ましい。一部の決済手段にしか対応しなければ、機会損失や顧客の流出につながりかねない。しかし、従来のクレジットカード中心の処理形態においては、加盟店自らがそれら多くの新興決済の決済処理を行わなければならない、多くの種類の決済

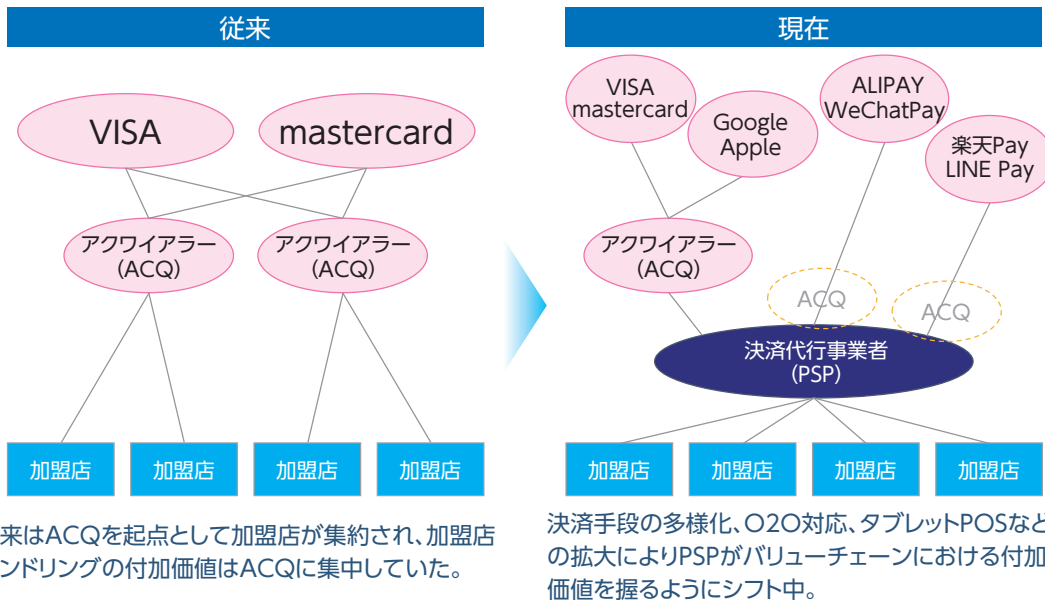


図1 顧客接点と付加価値構造の変化

ときのインパクトは多大なものがあるものの、価値が変動するため決済には適さず、市場に浸透する確率は低いという判断を下した。

我々のビジネスにインパクトを及ぼすと評価された変化に対しては、ビジネスのどの部分にどのようなインパクトがあり、それによって経済的損失がどの程度出るかという推計を

細かく行っていった。もちろん、一度きりの評価ではなく、必要に応じて軌道修正をかけていったのである。

手段に対応しようとするほど、バックオフィスの業務処理が増え、煩雑さが増し負担が増えるようになった。

そこに登場したのが、オランダのAdyen、アメリカのStripeなどの新たな決済代行業者（Payment Service Provider：PSP）だ。各種決済とのインターフェイスを備え、決済代行を行い、オムニチャネルへの対応、不正利用のブロックなどにも対応する。加盟店はPSPとつながることで、煩雑な業務処理をすることなく多様な決済を利用できるようになる。利便性や使いやすさが高く評価され、急成長を遂げているPSPもある。

このように、これまでアクワイアラーを起点として加盟店が集約されていたものが、加盟店が抱える様々な課題に対応するために決済代行といった新たな処理形態がより求められるようになり、これまでの決済市場のバリューチェーン・サプライチェーンの構造が大きく変化しているのである。（図1）

想定される変化を論理的に評価

CAFISは、決済インフラとして日本全国の加盟店とつながり、バックエンドではすべてのカード会社もつながっているが、バリューチェーンが変化しPSPの価値が拡大すると、中間にあるCAFISの相対的な価値は下がることも懸念された。

そこで、今後のビジネス展開の方向性を検討すべく、2010年代の半ばから事業環境変化の評価に取り掛かった。

様々な社会的論点についての変化を、決済という事業フィールドに置き換えてどのような影響がもたらされるのかを考え、その影響の重要度を、インパクトの大きさと発生する蓋然性という二軸で整理し、それぞれの論点を識別しシステムティックに評価していったのである。

例えば、ビットコインのような仮想通貨に関しては、市場の構造を大きく変える可能性があり、普及した

付加価値のポジショニングを修正

様々な変化を評価した上で、我々自身の付加価値のポジショニングを修正することとした。従来は、バリューチェーン上の中間者のポジションにあったが、市場環境が変化し需要側である加盟店が多くの課題に直面している状況を鑑み、加盟店の立場に立ち、加盟店に対してより付加価値を提供できるよう、ポジショニングを需要側に少しずつらすことにしたのである。（図2）

さらに、決済はコモディティ化しつつあるものの、専門性も高く、システムの作り込みやトラブルへの対応など、個々の加盟店企業が自分自身ですべての業務に対応するのが容易ではないことにも着目し、決済を中心として、ビジネス価値創造、顧客体験創出からその後の業務処理、

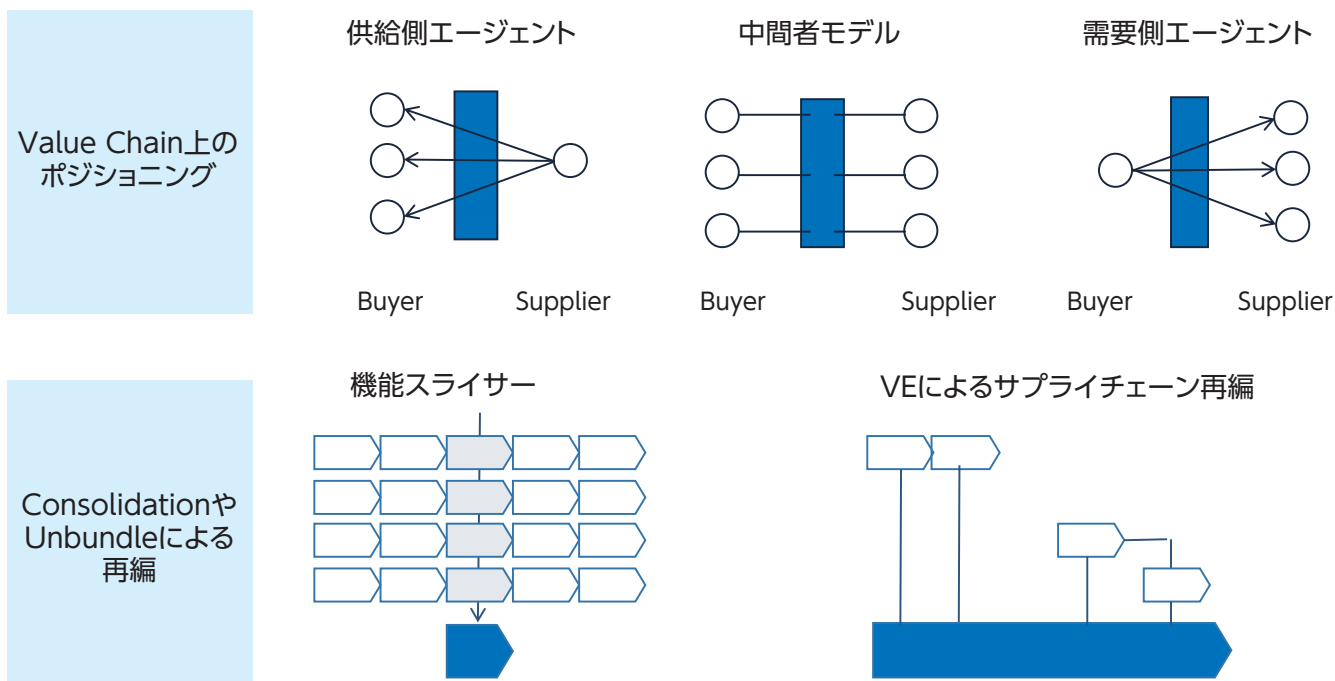


図2 市場の付加価値への着目

改善まで必要とされる機能を集め、ワンストップサービス（サービスインテグレーション）として提供する仕組みを構築することにした。

我々がアセットを保有することで、継続的な改良を行い、最新技術に対応したシステムの提供が可能となり、加盟店にとっては市場構造の変化への対応が容易となり、かつ我々自身の存在価値も活かせると考えたのである。

同時に、我々自身の転換も必要だと考えた。中間者モデルの時には、加盟店からのトランザクションを宛先別に振り分け処理をするということで良かったが、加盟店の立場に近づき、そのエージェントとして動くようにすると、加盟店向けの新しいサービスの創出、加盟店の課題解決の実現が必要とされる。そこで求められる能力は、品質の高いシステムを作り、着実に運用していくというこれまでのビジネスで培ってきたも

のとは異なるものだ。

Eコマースに直接対応するインターフェイス、加盟店サイドとのコミュニケーションの仕組みなど、必要とされるケイパビリティを洗い出し、コア能力なのかそうではないのかというコンピテンシーと、内部で育成可能なのか育成は困難なのかという育成可能性で整理を行い、必要に応じて外部能力を取り込むための中途採用やM&Aなども行うこととした。PAYGENTのグループ会社化も、決済代行の能力を内部に取り込むことを目的としたものである。

ペイメント基本機能拡充とリアルタイム決済への取り組み

現状は、このような加盟店に対する提供価値を高めるための取り組みに重点をおいているが、消費者や加盟店のデジタル化が進みそこでの付加価値構造が変わると、その影響はサプライサイドであるカード会社・

金融機関へも及んでくるため、そこで我々が提供できる付加価値についても検討を進めている。

ペイメントの基本機能を考えると、これまでカード会社・金融機関が果たしてきた機能がテクノロジーによって補完されるとはいつても、信用を担保する上での必要性がなくなるわけではない。一方で、金融機関にとってはコモディティ化し競争領域ではなくなり、より効率化して運営していきたいというニーズが生まれる。それを、我々がペイメントインフラとして、共通化して提供していくことを考えている。

例えば、本人確認、セキュリティ、メッセージプロセッシングなどペイメントに関わる基本的な機能は、従来は金融機関が個別に提供している。どの金融機関にとっても不可欠な機能ではあるが、顧客の利便性向上や差別化に直接つながる要素ではない。一方で、セキュリティなど、多

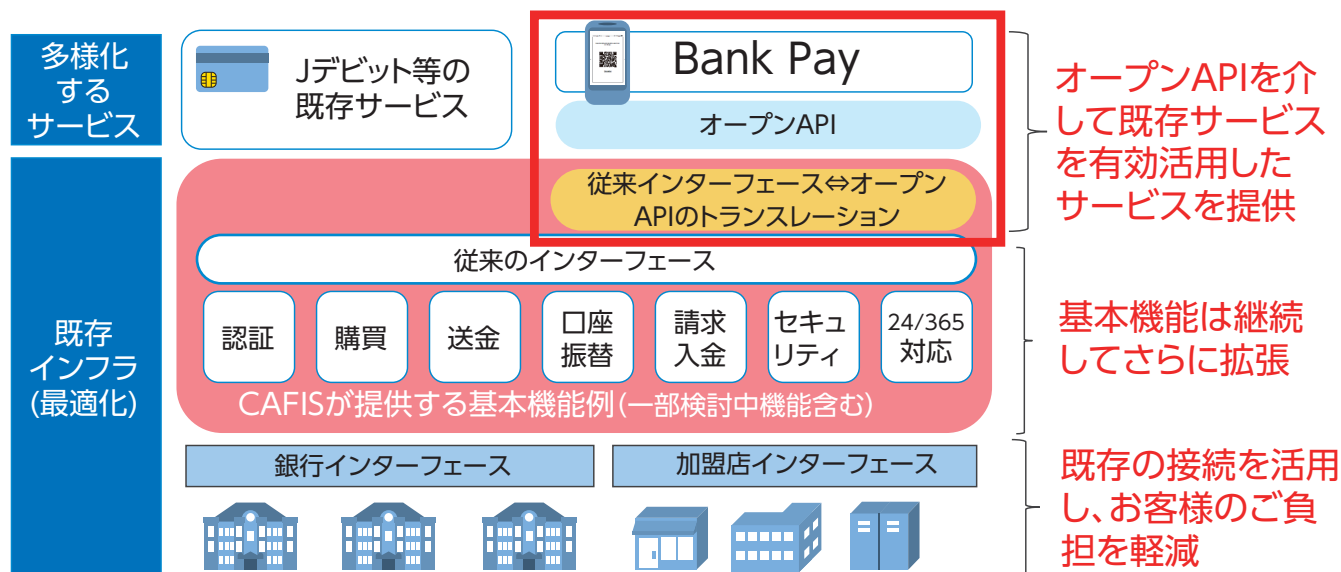


図3 リアルタイム決済に向けた対応

大なコストが必要な一方で単独の取り組みではナレッジの蓄積に限界があり十分な対応が難しいような機能も多い。

様々な機能をアンバンドル化してCAFISのサービスの中に入れ込み、最先端のテクノロジーを組み込んで提供することで、カード会社・金融機関はさらなる効率化を進めコストメリットを得ることが可能となり、その力をより付加価値の高い事業へのチャレンジに振り向けることができるであろう。

さらに、リアルタイム決済への対応も進めている。クレジットカードは、利用されてから消費者の口座からお金が引き落とされるまでのタイムラグがあるが、その間の金利はカード会社が負担している。また、タイムラグがあることで不正も起きやすく、例えば一旦決済処理が行われれば、その取引が不正なものだったとしてもカード会社は加盟店に支払いを行わなければならない。さらに、加盟店からすると、代金を受け

取るまでに時間が空くので、その間の運転資金は別途自分たちで持っていないてはならない。金融機関側にも、加盟店側にも負担がかかっている状況なのである。

そのような中で、世界では資金移動のリアルタイム化も進んでおり、イギリスのFaster Paymentsなど、消費者の支払いと同時に加盟店の銀行口座残高が増えるという、現金の授受と同様の決済をデジタルで行う仕組みを提供する企業が登場し、規模を拡大している。

日本においても、政府や金融機関の関心はリアルタイム決済に向いており、我々も既存インフラを有効活用した銀行口座ダイレクト決済をBank Pay向けに提供するなど、対応を進めている。(図3)

市場構造の変化に対応できる能力の獲得を目指して

CAFISは35年以上にわたって日本の決済インフラを支えてきており、そこで培ってきた我々自身の構築力・

運用力に対する自負もある。一方で、デジタル化が進展し、新しいプレーヤーがテクノロジーを駆使し、より利便性が高いサービスを提供するという構造変化の中で、これまでと同じ能力だけでは対応しきれなくなっていくというのも事実だろう。

デジタル化の進展により、新たな顧客提供価値の創出が求められている加盟店のお客様に対応しようとするならば、求められるのは事業創造につながる多様性や価値創造能力だ。システムの開発も、要件定義に沿ったものを着実に作り上げていくのではなく、アジャイルでアジリティ高く進めていかなければならない。

これまで培ってきたインフラ構築のスキルとノウハウを発展させつつ、新たな価値を創造に必要な能力を身に付け、加盟店のお客様とその先にある消費者、さらにはバックエンドを支えるカード会社・金融機関を含めた、エコシステムの構築と発展に努めていきたい。