

「東アジアにおける企業戦略と制度的環境

——新制度派経済学と非市場戦略の視点から——」プロジェクト

## DX時代における日本企業の新興国ビジネス戦略

——ミャンマーにおけるエコシステム戦略の視点から——

丹 沢 安 治\*

### Emerging Market Business Strategy of Japanese Companies in the DX Era: From the Viewpoint of Ecosystem Strategy in Myanmar

TANZAWA Yasuharu

With the rapid expansion of global fintech, fast-developing local startups, local private banks, and telecommunications carriers involving Japanese companies in Myanmar have actively been launching new businesses related to cashless payments. This paper examines the process of strategy formulation these companies employ to continue diversifying from the launch of the new businesses.

キーワード：金融包摂、フィンテック、リープフロッグ、エコシステム

Key Words: financial inclusion, fintech, leapfrog, ecosystem

#### I はじめに

新興国の経済成長メカニズムは、新興国政府がまず外国資本に対する優遇策を用意し、外資を導入し、雇用を生み出し、経済成長を引き起こすというものであった（丹沢2014, 2018）。新興国に進出する日本企業は、まず、低廉な人件費と優遇税制などを利用して、生産拠点を設け、次に一定の経済成長が実現されたのちに市場として成長した現地市場に販売拠点を設けるといった行動をとった（丹沢編著2006, 2009）。近年、このプロセスはさらにいわば第3の段階に進みつつあるように見える。新興国経済における市場は成長を続けるとともに、情報テクノロジーのグローバルな進展により、先進国では一時代前のテク

---

\* 中央大学政策文化総合研究所研究員、中央大学専門職大学院戦略経営研究科教授

Research Fellow, The Institute of Policy and Cultural Studies, Chuo University; Professor, Chuo Graduate School of Strategic Management

ノロジーを段階的に導入して徐々に成長するのではなくて、はじめから先進国の最先端のテクノロジーを導入するリープフロッグが実現される段階である (World Bank 2017)。特に近年は、情報技術を活用した金融イノベーションであるフィンテックを利用した金融包摂 (financial inclusion) を伴う経済成長の段階に移行していることが特徴である (日本銀行決済機構局 2018)。キャッシュレス決済の普及など、もはや先端を走っているとは言えない日本においては特に、フィンテックの動きについて、日本国内と同時進行の趣があるともいえる。本稿では、この第3の段階において、日本企業はどのような新興国ビジネス戦略を策定すべきかを検討する。

グローバルなフィンテックの普及という環境のもとで、ミャンマーにおける、急速に発展する現地スタートアップ、現地民間銀行、日系企業もかかわる通信事業者が、積極的にキャッシュレス決済にかかわる新規事業を立ち上げている。本論文は、それらの企業が新規事業の立ち上げからさらに多角化を続けていく戦略策定のプロセスを明らかにするものである。

このミャンマーにおいて見出された戦略策定のメカニズムは、すでに日本国内のフィンテックの展開とも同時進行的な性格もあるため、調査の対象となった現地企業または金融機関、携帯電話事業にかかわる日系総合商社の新興国戦略にとどまらず、現在の日本企業にとっても意味のあるものと言えよう。米国における GAF A、中国における BAT、そして、ドイツに端を発する第4次産業革命の進展を受けて、また、欧米のみならず中国、韓国におけるキャッシュレス決済普及の中で、新たな情報テクノロジーの事業化の領域では日本は必ずしもフロントランナーではない。それは、たとえば、現在日本国内において DX (デジタルトランスフォーメーション) が喧伝され、政府からのトップダウンおよび民間からのボトムアップで進行しているキャッシュレス決済をめぐる新規事業の急展開において、明らかである。われわれは、ミャンマーにおける新たな事業の進行とそこに見いだされる理論的メカニズムから日本国内の戦略策定にとっても、参考となるものを見出せるかもしれない。

第II章では、本研究の対象となる領域の先行文献をレビューする。II-1において、DX、グローバルなフィンテックと東南アジアにおけるリープフロッグ、金融包摂と東南アジアにおける金融包摂の流れをレビューする。II-2において調査において見出された新規事業の成立メカニズムにかかわるとされる理論的コンセプトを組織の経済学および戦略論の分野からレビューする。第III章では、本稿において採用された定性的データを分析する手法を概説する。第IV章では、2018年から2020年1月まで、3次にわたって実施された現地調査、レビューされた先行文献から、ミャンマーにおいて現在進行しているフィンテックに基づく金融包摂の現状を分析し、その戦略策定の状況を3つのエコシステム

戦略として記述する。第V章では、3社の事業展開をあらかじめレビューした理論的コンセプトを用いてその含意を検討する。第VI章では、本稿の成果と残された課題を整理する。

## II 先行文献

### II-1 ASEANにおけるDX

#### II-1.1 ASEANにおけるリープフロッグ、フィンテック、金融包摂

DXは、製造業における第4次産業革命と金融業におけるキャッシュレス決済に関連して、現在の日本においても盛んに進められている（経産省2018）。キャッシュレス決済の普及を目指して政府主導のトップダウンでさまざまな投資が行われているが、必ずしも実際のビジネス変革に結びついていない状況であると言われている（経産省2018, 2020, 小宮ほか2020）。日本では、ASEAN諸国との連携しつつ推進するというADX（アジアデジタルトランスフォーメーション）が推奨されることもある（経済省2020）。

それに対して先進国における最先端のテクノロジーが、新興国に即座に導入されることをリープフロッグという。例えば、ミャンマーにおいて「固定電話の普及を見ることなしに、4Gの携帯電話が普及した」ように、結果的に新興国が先端を走るようになることも珍しくない（丹沢2019, 黒田2019）。フィンテックは、ファイナンスの領域にICTを生かすことであるが、それによってこれまで金融サービスから排除されていた人々をそのサービスの世界に取り込む金融包摂を引き起こしており、貧困という理由で金融取引から除外され、結果的に経済的に再び困窮する貧困層の経済状態をグローバルに改善する動きが進められている（WorldBank 2017, Cambridge Centre for Alternative Finance 2019, 日経20180630, 黒田2019）。

#### II-1.2 ミャンマーにおけるリープフロッグ・金融包摂

ミャンマーにおける第1のリープフロッグは固定電話が普及する前に、携帯電話4Gが普及したことであった（丹沢2018a, 2019）。続いて、高額紙幣・少額硬貨が存在しないことなど現金のハンドリングコストの高さから、現金取引からキャッシュレスビジネスに向かう第2のリープフロッグが進行している（丹沢2020）。これは、グローバルおよびASEANにおけるフィンテックによる金融包摂の中で、携帯電話とマイクロファイナンスを媒介とするフィンテックによる金融包摂が進行していることのあらわれと言えるだろう（清水2018, 日経20180717, OXFORD BUSINESS GROUP 2020, World Bank 2017,

Cambridge Centre for Alternative Finance 2019).

ミャンマーにおいて、人口の 25%程度しか銀行口座を所有していない（丹沢 2020, 日経産業 20200831, World Bank 2017）にもかかわらず、隣国のタイへの出稼ぎ、あるいは地方からヤンゴンなど大都市への出稼ぎ労働者の送金需要は大きく、これまで、人々の間の送金は、長距離バスを通じて行っていたという事情がある（日経 20190724a, 津川 2020）。この実需に対して、異なるリソースを持つ複数の企業が最先端のキャッシュレス決済を導入し、第 2 のリープフロッグ現象を引き起こしている（丹沢 2020）。昨年以来の新型コロナウイルス感染拡大の中で 18～65 歳の消費者 515 人の 23%が日常生活でキャッシュレス決済の利用を増やしている（DAILY NNA 20200717）これらはボトムアップの DX の進行であると言える。また、17 の民間銀行が連合して Myanmar Payment Union（以下 MPU）を結成し、日本の JCB の協力の下でクレジットカードが発行され、Central Bank Myanmar（以下 CBM）主導のトップダウンの DX 化も進行している（Asian News International 2013a, b）。MPU は、日本の「JCB カード」に加えて 2016 年には、中国の UPI（ユニオン・ペイ・インターナショナル）の「銀聯カード」と提携しクレジットカードのサービスを開始した（清水 20180818, Asia News Monitor 2019b）。

JCB はまた、MPU エヤワディ銀行と提携して、2017 年 11 月より、経費精算用に、「AYA-MPU-JCB 法人カード」を開始（JCB グローバルサイト）。シンガポール、タイに拠点を持ち、QR コード決済を展開している 2C2P 社と提携して共通 QR コードを作ろうとしている（丹沢 2020, DAILY NNA 20200204）QR コードの開発に加え、VISA、マスターカードに提携を呼びかけている（MJ Business 20200602）。このように国際ブランドは、CBM, MPU などと提携し、地歩を築こうとしている。

### II-1.3 ミャンマーにおけるボトムアップのキャッシュレス決済の展開

ミャンマーには、新興国特有の社会経済構造がみられる。すなわち旧首都であるヤンゴンには、全国から出稼ぎ労働者が集まり、収入を地方にある実家に送金している。つい先ごろまでは、にわかには信じがたいことであるが、長距離バスの運行会社がこの送金ビジネスを引き受けていた。主要都市のバスターミナルで現金を預け、それを現地のやはりバスターミナルで受け取る方式であった（日経 20190724a）。しかし 3 年前から通信キャリアのテレノールとヨマ銀行の出資で設立された Wave Money による携帯電話を用いた送金業務が急速に普及している（EI EI PHYU 2018 日経 20171007, 日経 20190724b）。

Wave Money の送金事業は、都市や地方にある「エージェント」と呼ばれる零細な雑貨店が窓口となり、送金額は、2018 年に 13 億ドルに上っている。主なユーザーは銀行口座に縁のない出稼ぎ労働者であり、まさにフィンテックが実現した金融包摂であるといえ

る。

銀行口座を持つ人が人口の25%程度と少ないミャンマーでは、クレジットカードの所有者はもとより少なく、5%以下である（日経 2019I204）。高額紙幣の欠如、紙幣の汚れ、少額硬貨の欠如など様々な問題があり（JICA 2018）、現金に代わる決済手段として、電子マネーもまた注目されている。結果的に民間の金融機関も参入している（日経 2017I004）。

2018年には、最大手の民間銀行であるカンボウザ銀行（KBZ）が電子マネーによるキャッシュレス決済に参入し、KBZPayを展開し、急成長している（Asia News Monitor 2019a, b, 日経 2020I120）。彼らはQRコードを用いた決済を行うが、2019年1月の利用者はすでに全国で400万人、加盟店は、2019年3月時点で6万店になっている（丹沢 2020）。

また、最大手の通信事業者で、全国に2500万のユーザーを持つMPTも2020年1月28日にスマートフォンを利用した送金サービスを主とするMPT Moneyを始めている（日経 MJ 2020O207）。現状では、スマートフォンを使用した送金に大きな実需があり、キャッシュレス決済はまだ、中国のように普及しているとは言えない状態であるとはいえ（丹沢 2020）、電子マネーにかかわる需要もあるといえる。（Asia News Monitor 2019d）。

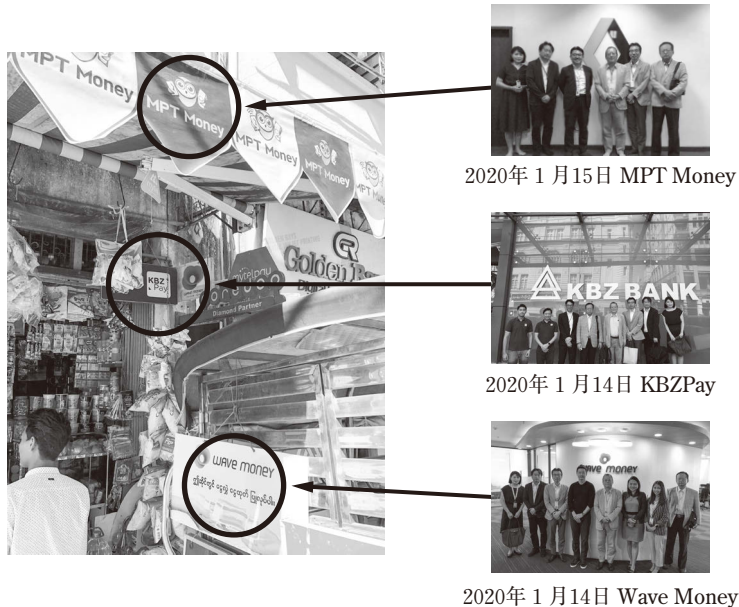


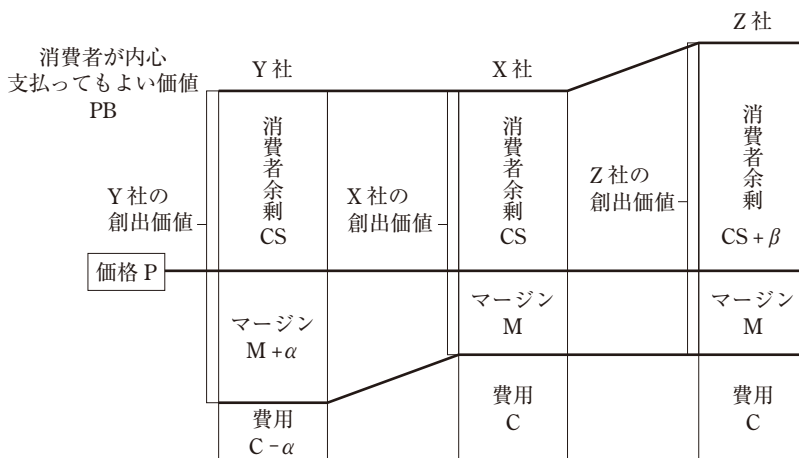
図1 ヤンゴン市内の小売店における送金・キャッシュレス決済事業者

## II-2 新規事業の成立メカニズムにかかわるとされる理論的コンセプト

### II-2.1 組織の経済学——創出価値と関連的多角化

創出価値：新興国に限らず，企業間の競争は，各企業が生み出す創出価値の大きさによって行われる (Besanko et al. 2013)．組織の経済学から新規事業の競争を紐解くコンセプトを紹介しておこう．同業者間の創出価値をめぐる競争は，水平的競争と呼ばれうるものであり，図2のX社を見てみよう．提示された価格をPとして，消費者が内心支払ってもよい価値 (PB: perceived benefit) とPとの差を消費者余剰 CS (consumer surplus) とする．企業が生産費用Cで生産しているならば，価格Pから費用Cを差し引いたマージンはMである．ここで消費者余剰CS + マージンMを創出価値という．Besanko et al. (2013) によれば，この創出価値の大きさをめぐって同業者間の水平的競争が行われることになる．例えば，X社，Y社，Z社が仮に同一の実際の価格Pを与えていたとして，X社の生み出す創出価値 (CS+M) は，もしY社が何らかの生産技術上のイノベーションによって費用を  $C - \alpha$  とすることができたならば，Y社の創出価値は， $CS + M + \alpha$  となり，X社より大きな創出価値を実現するのでより大きな水平的競争力を持つ．また，Z社が何らかのマーケティング手法などのイノベーションによって消費者の知覚する価値に影響を与え，消費者の感じる消費者余剰を  $CS + \beta$  とするならば，Z社の創出価値は  $CS + \beta + M$  となり，X社よりもより大きな創出価値を実現するがゆえに結果的により大きな水平的競争力を持つ．

垂直的競争と水平的競争：次にプラットフォームビジネスの参加者間によるいわば垂直的競争の優位性決定要因は何か，という問いについては，丹沢 2018b において論じられ



出所：Besanko et al. (2013) p. 368 より筆者作成

図2 創出価値の大きさによる水平的競争



ているが、Hagiu, A./Yoffie, D. B. (2009) は、参加者の保有するアプリケーションが、キラーアプリであるかどうかによって決定されるという。さらに、Hagiu, A./Yoffie, D. B. (2009) によると、イノベーションの最大の源泉である、プラットフォームとキラーアプリの所有者が、ユーザー情報や課金等の管理権限を持つと、プラットフォーム内の創出価値が高まるという。

以上から図3のような一般的なプラットフォームビジネスにおける垂直的競争と水平的競争の存在を確認した（丹沢 2018b）。

図3において、イネイブラーは、システム開発業者、通信事業者などプラットフォームの運営を可能にする。下位のプラットフォームは、アプリを提供し、ユーザーと取引を行う。キラーアプリの持ち主は、複数のプラットフォームに参加できる。垂直的競争は、プラットフォームビジネスが生み出す創出価値の取り分をめぐるプラットフォーム、イネイブラー、プレイヤー、ユーザー間の競争を意味する。取り分をめぐる競争の結果が、プラットフォーム、アプリの提供者にとって「満足のいくものである場合には、より多くの投資をイノベーションの創出のために行う」（Grossman, S./Hart, O. 1986）ことを経て、創出価値はより大きくなり、その結果、水平的競争において、プラットフォーム間の競争優位を引き起こすという二つの競争の相互作用を忘れてはならない。

ケイパビリティと多角化：調査対象となった Wave Money は合弁事業であるが、出資者は送金事業に有効なケイパビリティを持つ通信事業者であるテレノールと民間銀行であるヨマ銀行だった。他の2社もそれぞれ祖業を持つ企業であり、既存の事業にスキルとノウハウというリソースを持っていた。

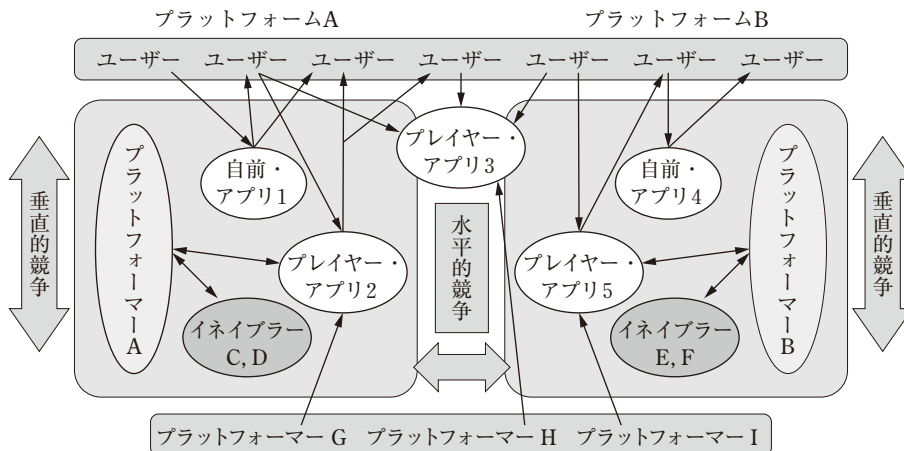


図3 プラットフォームビジネスにおける水平的競争と垂直的競争

一般的に組織が持っているルーティンのレパートリー (Langlois, R. N./Robertson, P. L. 1995 p. 3) で、生産、マーケティング、新しい原材料の調達、ファイナンス、そして管理上の知識、スキル、経験などにおける超過能力をケイパビリティという (Langlois, R. N./Robertson, P. L. 1995 p. 15)。祖業を持つ多くの確立された企業は、このケイパビリティの中でも、1. 分割不可能な専門化した物的資産、2. 技術的ノウハウ、3. 組織的ノウハウ、4. ブランドネームを共通の生産要素として「範囲の経済性」を生かして多角化を試みる<sup>1)</sup>。

ビジネスエコシステムと MVE (minimum viable ecosystem) : 特に新興国において新規事業を始める際には、現地企業、海外企業とパートナーを組むことがあるし、競合企業と競う場合も異なる他業界のメンバー、バリューチェーンのパートナーと提携することが多い。このような状態の分析には、戦略経営の分野においては、ビジネスエコシステムの視点から論じられてきた。

たとえば、Adner, R./Kapoor, R. (2010) はビジネスにおける価値の創出過程をエコシステムとしてとらえる視点を図4のように描いている (Adner, R./Kapoor, R. 2010, 梶山/高尾 2011)。ここではサプライヤーから当該企業を経て消費者に至る垂直的な価値創出過程に対して、当該企業にとって需要をより高められるように働きかける「補完者」の存在を示している。トップダウンの形で新たな規制をデザインする政府、現地に新しいテクノロジー、ビジネスノウハウを提供する外資企業、内外の金融機関、法・市場調査などのプロフェッショナル・サービス企業がこれに当てはまるだろう。

さらに、新規事業のために新しい市場を創生する場合にも、アドナー, R. (2013) 『ワイドレンズ』においては、実験的な実証を経て、自社のみによる量産化を実行するよりも、エコシステムにおけるキーメンバーとなる補完者を考慮した最小限のエコシステムを形成し段階的に拡張して提供価値を増やしていくという MVE の概念を提唱している。プロトタイプが作動することを確認した後に直ちに大規模化、大量生産化するのではなく、補完者とのコ・イノベーションとアダプションを重ねながら段階的に拡張していくことを主張するものである (アドナー, R. 2013 p. 201ff.)。

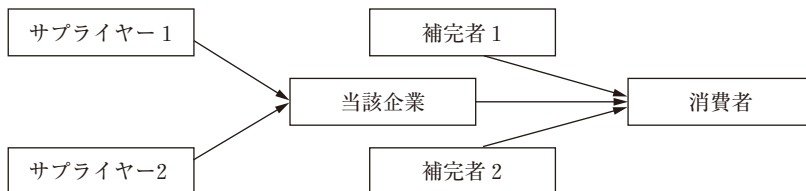


図4 Adner, R./Kapoor, R. (2010) によるエコシステムと補完者



このコンセプトは、レビューしたミャンマーにおけるキャッシュレスビジネスをめぐるイノベーションが、焦点を当てたビジネスの急拡大は追求されるとはいえ、合弁やアライアンスを通じて展開されていることから有用性が見込まれよう。

### II-3 リサーチクエスション

以上のレビューから本研究におけるリサーチクエスションを抽出してみよう。

RQ1：グローバルなフィンテックによる金融包摂とその ASEAN における展開はどのようなものか？

RQ2：ミャンマーにおけるスマートフォンの普及に続いてキャッシュレス決済、フィンテック、金融包摂の領域における次のリープフロッグは何か？

RQ3：キャッシュレスビジネス 3 社は、MVE としてどのような戦略を実行したか？

RQ4：2020 年における拡大戦略は何か？

## III 手 法

分析の対象としたのは、公表された公的機関の各種報告書、日本および、現地の報道機関から公表された 2 次データ、3 つの現地企業へのインタビューから得た 1 次データであった。各社へのヒアリングは、構造化されたものではなかった。本稿ではそこで得られた定性的なデータから特徴的なコンセプトを見出し、それらをリサーチクエスションに沿って仕分けし、そこから主要コンセプトに昇華させながら現状を一般的に記述する「命題」として現状を描写するエコシステムに収斂させ、次に理論的なコンセプトをあてはめて当該テーマについて実行可能な戦略の導出を許す因果関係のメカニズムであるモデルを構築するというアブダクションの技法を採用した（Eisenhardt, K. M. 1989, 米盛 2007, Christensen C. M. /Carlile P. R. 2009）。

1 次データを取得したヒアリング対象企業は、どれも新規事業としてキャッシュレスビジネスへの参入を試みている企業であった。具体的には、(1) ミャンマー最大の民間銀行である KBZ とそのモバイルファイナンス部門である KBZPay, (2) 当初は、ヨマ銀行と通信事業者であるテレノールとの合弁会社としてスタートした Wave Money, (3) 郵電公社と日本の KDDI / 住友商事の合弁会社である KSGM との共同事業である MPT Joint Operation とした。また、ヒアリングには、日本の総合商社勤務でミャンマーに長い赴任経験を持つ A 氏にも同行していただいた。さらに日系報道機関の現地支局長である B 氏にもヒアリングを行った。本稿ではそこで得られた定性的なデータから特に、彼らが、キ

キャッシュレスビジネスにおいて、「どのようなビジネスモデルをデザインし、どのように展開しようとしているか」、という視点で分析を行った。

あらかじめ用意した半構造的質問項目は、以下の通りであった。

- ・御社は、ミャンマーにおいて銀行口座を持たない金融取引から排除されている人々について、現状をどのようにとらえていますか？
- ・上記の人々について御社はどのようなビジネスを、どのように展開しようとしていますか？
- ・御社のビジネスの展開のために、政府や公的機関にどのような働きかけをしましたか？ あるいはしていますか？
- ・御社のビジネスの展開のために、同業者あるいは、異業種とも何か提携をしていますか？
- ・御社のビジネスのスマートフォン上でのスーパーアプリ化を考えていますか？

## IV 分 析

### IV-1 RQ1：グローバルなフィンテックによる金融包摂とその ASEAN における展開はどのようなものか？

フィンテックとは、情報技術を活用した金融イノベーション（日銀決済機構局 2018）であるが、これによって世界の人口の 31% を占める銀行口座を持たない人々（アンバンクド）にサービスを提供するという金融包摂を推進する動きがある（World Bank 2017, 趙／水の上 2017）。その結果、2011 年に 51% であった銀行口座所有者が、2017 年には、69% となっている（World Bank 2017）。ここでは、公共料金の支払い、その他の支払い、送金、マイクロファイナンス（与信）、疑似預金機能が実現し貧困問題の解決が試みられている（OXFORD BUSINESS GROUP 2020, World Bank 2017）。

#### 命題 1.1

World Bank は貧困問題を解決するために、フィンテックを梃子にした、金融包摂の推進、リープフロッグを推進している。

金融包摂は、貧困層を抱える新興国のみならず、キャッシュレス決済の普及した中国などの融資サービスを利用できない人々、中小零細企業、農家なども含まれ、また銀行口座を持たない若年層も含めて日本など先進国でも、グローバルに進行している。（趙／水の上 2017, 日経産業 20190814, 日経 20191204）

## 命題 1.2

グローバルな金融包摂は先進国と新興国で同時進行している。

特に多くのアンバンクド、貧困層を抱えるミャンマーは、2018年の調査では、銀行口座の所有者は、25%に過ぎず、貸し付けは、家族や友人、無免許の貸金業者によって賄われていたし、出稼ぎ労働者による送金も地下送金業者を通じて行われていた（Cambridge Centre for Alternative Finance 2019, 津川 2020）。しかし2018年には、インターネット普及率は58%増加し、モバイル接続も141%増加した（Cambridge Centre for Alternative Finance 2019）。その結果、Eコマースを梃子にして金融包摂、キャッシュレス社会が広まった中国と異なり、ミャンマーではスマートフォンの普及を梃子にして金融包摂が進んでいる（丹沢 2019, 2020）。

## 命題 1.3

ミャンマーでは、スマートフォンの普及を梃子にした金融包摂が進行している。

#### IV-2 RQ2：ミャンマーにおけるスマートフォンの普及に続いてキャッシュレス決済、フィンテック、金融包摂の領域における次のリープフロッグは何か？

新型コロナウイルスによるパンデミックと2021年2月に勃発したクーデターが、2011年の軍政からの民政移管後の持続した経済成長にどのような影響を与えるかは、まだ定かではない。しかし、グローバルに進行し、特にASEANにおいて急速に進行するフィンテックと金融包摂は、少なくとも2021年まで大きな影響を与えてきた。RQ2においては、スマートフォンによるリープフロッグ（丹沢 2019, 2020 参照）に続いて生ずると予想される第2のリープフロッグであるミャンマーにおける金融包摂の状況を深めてみよう。

少なくとも2019年まではミャンマーは現金社会であった。銀行には長蛇の列ができ、カウンターの周囲には袋詰めされた札束が台車においてある。住民の25%程度しか銀行口座を所有せず（World Bank 2017）、決済システムの近代化は急務となっている（JICA 2018）。もちろん政府は、規制緩和を続けている。2011年と2016年には金融市場に関する規制が緩和され、市場をノンバンクに開放した（Cambridge Centre for Alternative Finance 2019）。2021年には、外国の金融機関が民間銀行の株式を35%所有できることになっている。

CBMはVISA, Mastercard, 日本のJCB, 中国の銀聯などと提携し（OXFORD BUSINESS GROUP 2020）、さらにMPUとともにQRコード決済を普及させようとしている。しかし、銀行口座の所有率については、2017年の25%は2014年以来横ばいであり、

銀行口座を前提とするクレジットカードは、普及しているとは言えず（清水 2018）、QR コードも（少なくともコロナ以前の 2020 年初頭においては）「IT リテラシーの欠如のために」普及しているとは言えない（B 氏）。

#### 命題 2.1

民政移管後、トップダウンの金融包摂が進められているが、環境に合致しているとはいえず、進んでいない。

しかし、民間からは携帯電話の普及という第 1 のリープフロッグ（丹沢 2018, 2019, 2020）を考慮して、環境に即した金融包摂の試みが進行している。民間銀行でトップの位置にある KBZ が銀行口座の拡大を目指して KBZPay を導入している。契約者は、飛躍的に拡大しており、同業者からも「市場を教育する」という評価を得ている（Wave Money）。また、ミャンマーにおいては、総人口の 42.3% が地方からの移住者であるヤンゴンで生じている送金需要にスマートフォンを用いて応える送金ビジネスを Wave Money が始めている。また、最大手の通信キャリアである MPT も MPT Money を開始し（2020 年 1 月）、携帯電話によるボトムアップの金融包摂が進んでいる。

#### 命題 2.2

ミャンマーにおいては E コマースではなく、スマートフォンの普及が金融包摂を引き起こした。

### IV-3 RQ3：キャッシュレスビジネス 3 社は、MVE としてどのような戦略を実行したか？

#### ① Wave Money

2016 年 10 月から通信キャリアのテレノールがヨマ銀行と提携して「Wave Money」という合弁スタートアップを開始した（清水 2018）。民間銀行としては 5 位の規模（6.56%）のシェアを持つヨマ銀行が 49%、通信事業者であるテレノールが 51% を出資した合弁事業であったが、2019 年の送金額は前年の 3 倍以上にあたる 6 兆 4,000 億チャット（約 4,790 億円）となり、1100 万人のユーザー、5 万 6000 の地方におけるエージェントを持ち、OTC（Over The Counter）の送金ビジネスのリーディングカンパニーとなった。すでに述べたように、ミャンマーにおいては、銀行口座が普及していないので、4 年ほど前までは、バス送金が主流だった。2016 年以来、バス送金の利用者は 1/3 に減少しているという。

Wave Money は、カナダ人 CEO を持つスタートアップであるが、「金融包摂」によって

社会貢献を果たすというビジョンを持っている。送金手数料は、1日5万チャットあるいは35ドルまでならば、レベル1として携帯番号を示すだけで実行可能。（フリーミアムメンバーの登録）パスポートなど個人情報を提供すればレベル2となり、50万チャットまで、あるいは350ドルまで送金可能である。アプリはオープンで、他の通信事業者の携帯電話からも利用できる（インタビュー）。

### 命題 3.1

Wave Money は、通信事業者テレノールとヨマ銀行の持つリソースをもとに送金需要という実需への対応として金融包摂を進めている。

送金しようとする者は、エージェントと呼ばれる代理店を訪れ、送金相手の携帯電話の番号を伝え、現金を支払う。エージェントは専用アプリで入力し、受取人の携帯に通知する。受取人は携帯電話に届いた通知と身分証明書を見せて、最寄りのエージェントで受け取る。エージェントは支払いのための現金を持つ必要があるが、彼らは必ずしも銀行のネットワークを利用せず、地方の裕福な代理店をエージェントとして、3000万チャットの預託金をとり、現金への換金というボトルネックを回避している（インタビュー）。

### 命題 3.2

地方の裕福な代理店から預託金を受けることにより、現金への換金というボトルネックを回避している。

Wave Money は、当初から携帯電話を利用してプラットフォーム化を目指しており、送金以外にも加盟店を対象とした支払い業務も試みている。2020年1月の Myanmar Times によると、タイとシンガポールに本拠地を持つグローバルな決済プラットフォームである 2C2P と提携し、ASEAN の 6 億 2000 万のバンクト／アンバンクトの人々から支払いを受けることが可能になっている。キャッシュレス決済業務を拡大することにより、包括的な金融プラットフォーム化を進めている（インタビュー）。ミャンマーにおいては、欧米、中国とは異なり市場の規模が小さいこと、輸送の困難などから E コマースは発展しておらず（B 氏）、通信事業者がキャッシュレス決済のプラットフォーマーとなる可能性を持っている。

### 命題 3.3

Wave Money は携帯電話を用いたキャッシュレス決済のプラットフォーマーとなるこ

とを目指している。

送金された電子マネーはもし換金されなければ、そのまま彼らのモバイル口座に留め置かれることになる。これは将来的に中国における Alipay のモバイル口座のように銀行口座に類似した機能を持ちうるものであるが、インタビューにおいて特にヨマ銀行との緊張関係はないように感じられた。銀行口座が普及していないため、もともと銀行から競合としての認識が薄いように思われる。日本における展開と比べるとすでに年金、コロナ支援金などの公金の振込先としても利用されている点が興味深い。

#### 命題 3.4

金融包摂がさらに進行すると、銀行口座の機能を持つようになる。

#### ② KBZPay

KBZPay は、KBZ 銀行の一事業である。KBZ 銀行はミャンマー最大の民間銀行であり（民間銀行の総資産の 33.5%）、全国に 500 の支店と 1 万 8000 人の従業員がいる。しかし国全体の銀行口座保有率は低く、また、高額紙幣がなく、普通の紙幣は汚れているため、現金のハンドリングコストは高い。各支店のカウンターには、紙幣の束が山積みされ、効率性が高いとは言えない（インタビュー）。

KBZPay は、KBZ 銀行の一部門でありながら、キャッシュレス決済をモバイルウォレットとして新規事業を展開している。モバイルウォレットは、中国の Alipay に見られるように、年金の振り込みなどに使用すれば、仮想口座としての発展の可能性がある。しかしミャンマーでは先進国におけるように銀行にとって競合として受け取られることはない。むしろ将来的に銀行口座の開設につながり、金融サービスの効率化が期待されている。各通信事業者の携帯電話に対してオープンなアプリを提供しており、まさにフィンテックによる金融包摂を伴う金融業におけるリープフロッグであると言えよう。

#### 命題 3.5

KBZPay は、第 1 位の民間銀行としての立場から金融包摂を志向しており、銀行口座の所有者が少ないという事情からモバイル口座への進化に抵抗がない。

電子決済サービス「KBZPay」は、2018 年 7 月にパイロット事業、10 月に本格的に事業を開始し、2019 年 1 月に 100 万カスタマー、7 月に 10 万の加盟店、2019 年 12 月には、400 万のカスタマー、27 万のマーチャントとエージェントを開拓している。Wave Money



が送金にかかわるリーディングカンパニーであるとする、KBZPayは、モバイルウォレットのリーディングカンパニーであると言える。マーチャントとは、QR決済が利用できる店やサービスで、送金業務を担うエージェントは加えて、キャッシュイン、キャッシュアウトができる加盟店となる。携帯料金のトップアップ、通信パッケージの購入、入金、預金、引き出し、QRコードでの支払い、OTC取引が可能な業務である。KBZPayは、基本的に前払いであり、どちらかという日本のSuicaに近く、QRコードについては、ミャンマー中央銀行が進めるQRコードを使った電子決済システムの統一規格導入も支援している。

#### 命題 3.6

KBZPayは、モバイルウォレットのリーディングカンパニーを目指すとともに、送金事業のほか、QRコード決済にも関わる。

現金のデリバリーは、銀行の支店のネットワークも有利であるが、利用者向けには、新たな短期融資制度「クイック・アクセス・ローン」(Quick Access Loan)を正式導入している。また、代理店のキャッシュフローを改善するために、30万チャット(約2万2,000円)を即座に入手でき、また、利用者には、担保や保証人、申請手数料は不要としている。Wave Moneyと同じく、ユーザーは、給与、年金をKBZPayのアカウントに振り込むことができる。銀行口座と同じように使用できる点が、同様のことが規制によって阻まれている日本とは対照的であり、まさにリープフロッグの典型であると言える。

#### 命題 3.7

銀行業務と同じ形で、モバイルウォレットはモバイル口座化している。携帯電話の普及に続く第2のリープフロッグであると言える。

### ③ MPTMoney

MPT Joint Operationは、丹沢(2019)において取り上げ、またすでに概略を述べたように、ミャンマーの郵電公社と日本の通信キャリアKDDI、住友商事の合弁会社であるKSMG社とが共同で行っている通信事業である。同事業は、ミャンマーにおける固定電話から4Gの携帯電話へのリープフロッグを実現し、現在では携帯事業において40%を超える第1位のシェアを占めている。

同社は、銀行からの出資を受けておらず、また少なくとも事業開始時点で、通信事業での実績を起点として携帯電話を用いた送金事業への参入を試みている。ミャンマーではE

コマースが普及しておらず（B氏）、固定電話の普及という段階を経ずに、一気に4Gの携帯電話にリープフロッグを実現した、通信業から金融包摂を試みている点が特徴である。ミャンマー全体で2500万人の携帯電話ユーザーを持つ同社のモバイルファイナンス事業への参入は、大きなインパクトを持つと思われる。

### 命題 3.8

ミャンマーにおいては、Eコマースの普及が遅れ、通信事業者によるリープフロッグに続いてキャッシュレス決済への第2のリープフロッグが展開している。

同社の強みは、ミャンマー国内の遠隔地まで張りめぐらされたネットワークの広さと国営ブランドとしての信用力である。人口の5割近くに通信サービスを提供しているだけでなく、通信料金を納めるトップアップカードを扱う10万店の販売代理店を持っている。送金事業については、2020年1月30日に開始したため、Wave Money、KBZPayに対しては、後発になる。送金のためには、都市内での入金と地方での出金のネットワークが必要であるが、10万店の通信料をトップアップできる代理店のうち、2万店に準備金を提供し、地方での現金の出金需要に応えようとしている。決済ビジネスに関して、モバイルマネー事業者としては初めてタクシー業者との契約を締結し、当初は1,000台で始め、徐々に増やすことを計画している。

### 命題 3.9

MPTMoneyは、国営ブランドとしての信用力と通信事業者としてのネットワークを利用して、送金事業に参入した。

送金サービスを利用してもらうことで認知度を上げ、店舗での電子決済をはじめ、銀行・マイクロファイナンス機関（MFI）と提携した農業従事者や中小企業（SME）への小規模融資、企業の給与や年金の支払いなどにもサービスの幅を広げる。携帯電話のプラットフォームを核に、エコシステムを形成している。モバイル口座については、トップアップされた通信料金からキャッシュレスで支払うことができ、また、そのモバイル口座に給与・年金などが振り込まれることは、同社の戦略にとって大きな可能性を与えている。

この口座の残高に利子をつけることはできないが、携帯電話事業者ならではのポイントを付与し、それに代えることができる。同社は、すでに2年前にMクラブというポイントサービス制度を導入している。このポイントは同社の通信料金に使えるだけでなく、さまざまなスーパーマーケット、ガソリンスタンドでの支払いに使用できる。Mクラブは、

各業界におけるシェアナンバーワンの優良企業とコンソーシアムを組んで、共通ポイントを利用できるようにしている。キャッシュレス決済が普及した時には、他の2社にはない大きな影響力を持つことが予想される。さらに、以前からの携帯電話のキャリアとして、動画などさまざまなアプリを導入しており、先進国で進んでいる、家計管理、保険など多くの機能を持つスーパーアプリ化に最も近いことも指摘できよう。

#### 命題 3.10

日本と同様に携帯電話をプラットフォームとするエコシステムを形成し、優良企業とコンソーシアムを組んで共通ポイント制を導入し、モバイル口座への利子に代わるものとしている。

#### IV-4 RQ4：2020年における拡大戦略は何か？

2020年1月までに出そろった、3社の新規事業は、各社、あるいは出資者のそれぞれ持つリソースを生かした形態であったと言えよう。また、リープフロッグの観点から言えば、それぞれが、先進国ですでに展開しているビジネスモデルを取り入れたものであることも特徴であろう。さらに、ビジネスエコシステムの視点から言えることは、それぞれが、各社のリソースとそして先進国でのビジネス展開の一部をまず始めていることであり、これはMVE戦略であると言えよう。

MVE戦略であるということは、実績を重ねて、次の戦略へと拡大することが予想される。ただ2020年には、コロナウイルスのパンデミックがあり、4月以降は、早々に海外との行き来を失った。インタビューを行った現地企業のうちの1社には、日本企業からアドバイスのための出向者がいたが、2020年4月に帰国して以来、復帰することができずにいる。そこで、東南アジアでの専門紙であるNNAアジアのミャンマー版を中心に、その後の戦略的展開を分析し、新興国での新規事業の開始とその後の展開に特徴的なメカニズムを明らかにしてみよう。

ビジネスエコシステムの視点をさらに押し進めると、エコシステム内のパートナーとの関係が重視される(Adner, R. 2017, 丹沢, 2018)。Adner R. (2017)によると、エコシステムの構成員としてパートナーA, B, Cがいる場合、AとCの間の契約に失敗することによってAとBとの契約が破綻する場合がある。また、丹沢(2018)によると、パートナー間の契約にはガバナンスの問題が生じている。McKinsey(2020)によると、エコシステムを形成した後、さらに、エコシステムを、たとえばプラットフォームとして運営する場合、パートナーにゆだねるか自社独自の事業とするか、を調整するという(McKinsey 2020)。これらの視点から3社の2020年における展開を見てみよう。まず第1に、ミャン

マー政府は、新型コロナウイルスで経済的打撃を受けた人々に支援金を給付している（日経産業 20200831, 日経産業 20201002）が、3社ともこれらの支援金の受け口となっている。

Wave Money はすでに 2020 年の 1 月に東南アジアで手広くキャッシュレス決済を展開している 2C2P と提携した。これによって Wave Money はエアライン、ホテル、小売での決済に事業を広めた（Myanmar Times 20200131）。2C2P はバンコクとシンガポールに本拠を持ち、東南アジア、東アジア、北米欧州で事業展開をしている。さらにアリババグループのアントファイナンスの 1/3 資本参加を受け入れたことは、非常に大きな変化であった。テレノールは撤退し、ヨマ銀行が 2/3 の株式を所有することになり、Wave Money への出資を大幅に引き上げた（日経 20200518, DAILY NNA 20200625, 津川 2021）。

#### 命題 4.1

Wave Money は、2C2P との提携により、キャッシュレス決済の事業に展開するとともに、アントファイナンスの資本参加による、同社の芝麻信用（ゴマ信用）の与信ノウハウを吸収し、融資に展開しようとしている。（テレノールは撤退）

KBZPay についてはどうだろうか。KBZ 銀行は、さらに小口の資金需要の受け皿になる個人間（PtoP, ピア・ツー・ピア）のデジタル送金にも、力を入れる（DAILY NNA 20200625）また、KBZPay はショッピングローンというデジタル融資サービスを展開しはじめている。AI 技術を活用した与信を即時に行い、KBZPay のモバイルウォレットに振り込む形をとる（DAILY NNA 20200622）。

また、2C2P と、電子決済で提携したと発表した。「KBZ ペイはこの提携により、2C2P が提携する世界中の代理店や販売店と、ミャンマーの電子決済利用者をつなげることができた」（DAILY NNA 20201218）

#### 命題 4.2

KBZPay は、キャッシュレスビジネスの拡大に注力する傍ら、銀行独自の試みとして融資とモバイルビジネスとの融合を試みている。

MPTMoney と国営銀行である農業開発銀行は雨季の農業者融資で提携し（DAILY NNA 20200616）、コロナ関係の融資については手数料を免除した（DAILY NNA 20200616）。また、日系保険大手 2 社と提携し、携帯端末から加入し、モバイルマネーで保険料を支払え

るデジタル保険を販売している（NNA アジア 20201020）

MPTMoneyの一角を担う住友商事は、ミャンマーで小売店向けの電子支払いプラットフォームを提供する新興フィンテック（ITを活用した金融サービス）企業「ニア・ミー（NearMe）」に出資した。ニア・ミーは2014年の設立で、携帯電話通信料のトップアップや航空券、動画、割賦など100種以上の商品・サービスに対応する電子支払いのプラットフォームを提供。提携する小売店は現在約5万店で、地場大手のシティマート・ホールディングス（CMHL）やコンビニンスストア「クラブ&ゴー」も含まれる（NNA アジア 20200916）。

#### 命題 4.3

MPTMoneyは、銀行と組んで融資事業に展開し、また、関連企業である日系企業を通じて、キャッシュレス決済への可能性を探っている。

各 RQ ごとの命題は以下のようにまとめられる。

表1 3つのエコシステム

RQ 1		命題 1.1	WBは貧困問題を解決するために、フィンテックを梃子にした、金融包摂の推進、リープフロッグを推進している。
		命題 1.2	グローバルな金融包摂は先進国と新興国で同時進行している。
		命題 1.3	ASEANでは、携帯電話の普及を梃子にした金融包摂が進行している。
RQ 2		命題 2.1	民政移管後、トップダウンの金融包摂が進められているが、環境に合致しているとはいえ、進んでいない。
		命題 2.2	ミャンマーにおいてはEコマースではなく、携帯電話の普及が金融包摂を引き起こした。
RQ 3	Wave Money	命題 3.1	Wave Moneyは、通信事業者テレノールとヨマ銀行の持つリソースをもとに送金需要という実需への対応として金融包摂を進めている。
		命題 3.2	地方の裕福な代理店から預託金を受けることにより、現金への換金というボトルネックを回避している。
		命題 3.3	Wave Moneyは携帯電話をプラットフォームとするキャッシュレス決済機能を目指している。
		命題 3.4	金融包摂がさらに進行すると、銀行口座の機能を持つようになる。
	KBZ Pay	命題 3.5	KBZPayは、第1位の民間銀行としての立場から金融包摂を志向し、銀行口座の所有者が少ないという事情からモバイル口座への進化に抵抗がない。
		命題 3.6	KBZPayは、モバイルウォレットのリーディングカンパニーを目指すとともに、送金事業のほか、QRコード決済にも関わる。

		命題 3.7	銀行業務と同じ形で、モバイルウォレットはモバイル口座化している。携帯電話の普及に続く第2のリープフログであると言える。
	MPT Money	命題 3.8	ミャンマーにおいては、Eコマースの普及が遅れ、通信事業者によるリープフログに続いてキャッシュレス決済への第2のリープフログが展開している。
		命題 3.9	MPTMoney は、国営ブランドとしての信用力と通信事業者としてのネットワークを利用して、送金事業に参入した。
		命題 3.10	日本における携帯電話をプラットフォームとするエコシステムを形成し、優良企業とコンソーシアムを組んで共通ポイント制を導入し、モバイル口座への利子に代わるものとしている。
RQ 4		命題 4.1	Wave Money は、2C2P との提携により、キャッシュレス決済の事業を展開するとともに、アントファイナンシャルの資本参加による、同社の芝麻信用（ゴマ信用）の与信ノウハウを吸収し、融資に展開しようとしている。（テレノールは撤退）
		命題 4.2	KBZPay は、キャッシュレスビジネスの拡大に注力する傍ら、銀行独自の試みとして融資とモバイルビジネスとの融合を試みている。
		命題 4.3	MPTMoney は、銀行と組んで融資事業に展開し、また、関連企業である日系企業を通じて、キャッシュレス決済への可能性を探っている。

#### IV-5 3つのエコシステム戦略

以上の分析を通じて、図5（後掲）のように、共通環境としてのグローバルなフィンテックによる金融包摂の進行の中で、それぞれの自社内部環境に見いだされる既存のリソースを生かした新規事業を設立し、そしてそれを梃子として多角化するという、新興国における一般的なエコシステムの戦略展開を見て取ることができる。

## V 含 意

これらの事業展開は、第II章で挙げた創出価値、エコシステムといった理論的コンセプトから見て、どのような含意を持っているだろうか。また、ミャンマー以外の新興国あるいは日本国内での新規事業展開にとってどのような意義を持っているだろうか。本章では3社の事業展開ごとに検討してみよう。

図5から明らかのように、Wave Moneyの事業展開は、まず初めにテレノールとヨマ銀行がそれぞれ通信事業のプラットフォームを利用して新事業をスタートすることから始められている。合弁会社は、実需を見込んだ送金事業のためにクリティカルなリソースを持ち寄り、さらにプラットフォーム化を求めて拡大するために、2C2Pとの提携に加えて、



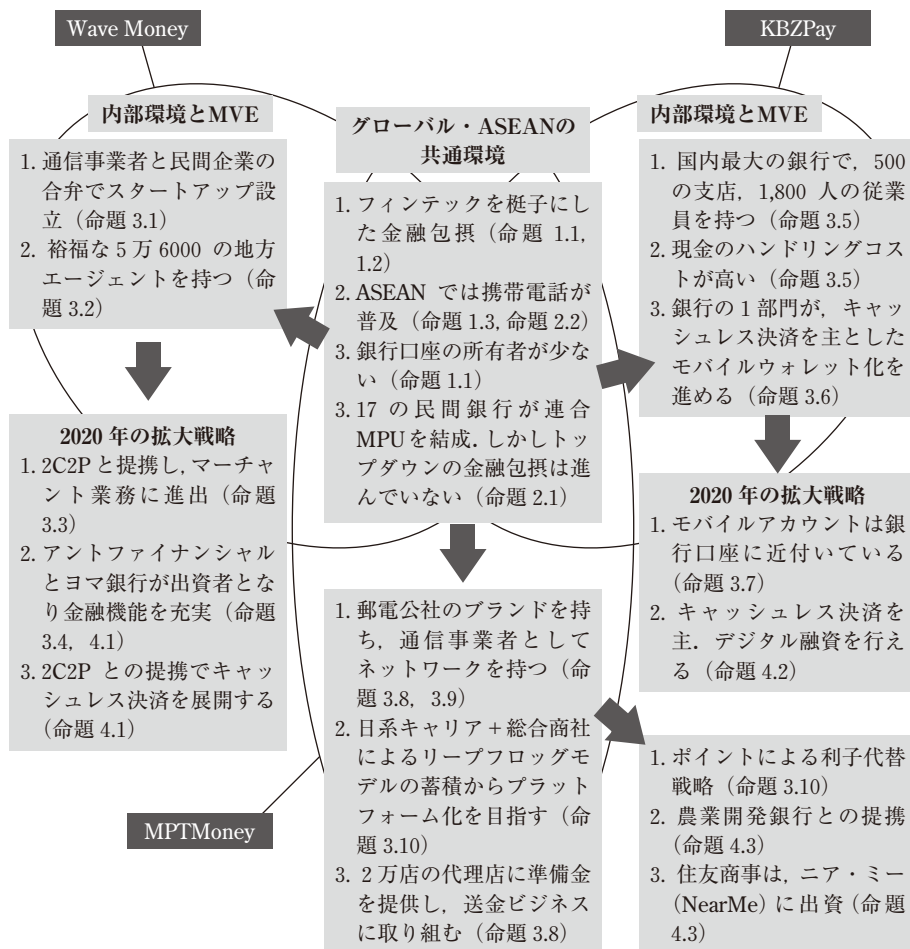


図5 3社の新規事業とその拡大戦略

アントファイナンシャルの資本を導入し、事業の拡大を図っている。

エコシステムの視点から見ると、まず MVE として送金事業において実績を作り、その後決済事業に進むためにアントファイナンシャルの資本を受け入れ、同社の芝麻信用のノウハウを取り入れて事業を拡大しようとしている。これはプラットフォームビジネスとしてプラットフォームの創出価値を高めるための方策であると言える。決済プラットフォームを目指し、他の通信事業のアプリを目指す点で、テレノールの重要性は減っていることもその動きの理由と思われる。

KBZPay は民間トップの銀行として銀行口座の拡大を目指し、多角化の一環としてキャッシュレス決済への事業展開を行った。その MVE は、急速に成長し、実績を上げたが、

さらに政府主導で実施されている QR コード決済なども導入している。しかし、モバイル口座の拡大が銀行口座の拡大に結び付くかどうかは、明らかではないが、銀行の支店網という既存のリソースを共通の生産要因とする関連的多角化であると言える。

他方で、2020年6月のショッパーローンへの展開は本来の融資業務への拡大であり、デジタル融資への、デジタル決済を MVE として強化した新たなエコシステムの拡大を試みていると言える。

MPTMoney は、もともと第1のリープフロッグの担い手として携帯電話事業でトップシェアを確立し、Eコマースが発展していないという環境の中で通信事業で確立したプラットフォームからまず実需を見込んだ送金事業に参入している。一般的にプラットフォーム戦略とは、ユーザーあるいは参加している事業者の数を意図的に大きくしてネットワーク外部性を生かしてプラットフォームの創出価値を高めることを言うが、MPTMoney の場合は、ポイント制を導入し、それ以前にプラットフォーム参加者をエコシステムのパートナーととらえ、その利害を調整して創出価値を高めようとしていると言える。さらに銀行との提携、保険会社との提携に発展し、全体的に創出価値を高めるプラットフォーム戦略を展開している。

結論的に3社とも共通の環境にあって、それぞれ異なる背景的リソースを持ち、創出価値の大きさを競っていると言える。それぞれの戦略には、少しずつ相違があるとはいえ、共通しているのは、リソースを背景に MVE を策定し、垂直的関係の利害調整を通じ

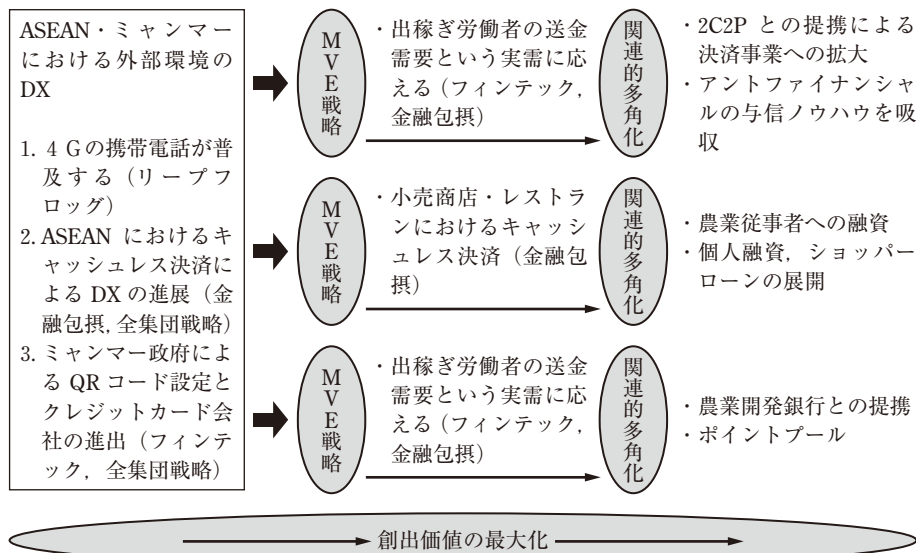


図6 3社の事業展開と理論的背景

て創出価値の最大化を目指し、事業拡大を図っている点であろう。このメカニズムは、現在部分的に同時進行となっている日本国内におけるプラットフォームビジネスにおいても同じであると言える。

このミャンマーにおいて観察された範囲における新規事業スタートのメカニズムは、前ページ図6のように描きなおすことができよう。

## VI 結 論

本研究によって、まずミャンマーにおいて、グローバルなフィンテックの流れの中でどのように金融包摂が進行しているかを特に送金・キャッシュレス決済事業に注目して、第2のリープフロッグの展開として描くことができた。この展開は理論的には既存のリソースを背景としてMVEとして新規事業を試み、基礎を築いたうえで関連の多角化によって事業を拡大するというものだった。また、そのメカニズムは、日本においても同時進行的に行われており、日本においても応用可能であることが示唆された。

この戦略策定のメカニズムは、しかし、元来、中範囲の理論としての限界を持つものであることは言うまでもない。今現在のミャンマーにおいてすら、政治リスクの下で激変の中にある。常に新たな環境変化を考慮した検討が必要だろう。また他の地域あるいは日本国内における妥当性を考えるならば、検証を重ね、時空的領域を確定していく必要があるだろう。今後の課題としたい。

### 付記

本稿は筆者が2017年10月から始めたミャンマー調査の集大成となるものである。調査の成果は、すでに論文（丹沢2018, 2019）、報告書（丹沢2020）として公表しているが、本稿は特に2021年1月に行った調査から得られたデータを分析し、我が国の企業の戦略への含意を見出すことを目的としている。

しかし、2020年1月に行った現地調査を最後に、コロナウイルスによるパンデミックのために、現地への再訪問の可能性は絶たれてしまった。現地調査対象企業との交流は、Eメールによるやり取りによって細々と続けられたが、再調査は行われず、わずかにDAILY NNAなどの現地情報を頼りに情報を入手し続けた。

加えて、2021年2月1日にミャンマーにおいて勃発した軍事クーデターによって状況はさらに一変した。本稿執筆時点（2021年2月12日）において、今後の政治的環境の進展次第で、2011年の民政移管以来、堅実に経済成長を実現してきた社会経済は大きく変容し、本稿の分析結果の意義も限られたものとなる可能性もある。2021年2月11日現在で日本企業の生産拠点も半数が操業を停止していると言われている。何よりも政治的な動向による経済への影響がこれ以上拡大しないことを祈るばかりである。

## 注

1) 範囲の経済性：多角化の根拠となる不等式、 $TC(Qx, Qy) < TC(Qx, 0) + TC(0, Qy)$  においては、 $TC(Qx, Qy)$  は、単一の企業が共通の生産要因を利用して、商品 X を  $Qx$ 、商品 Y を  $Qy$  だけ生産する時の総費用は、一社が X、別の社が Y をとるように別々に生産するときよりも少ないことを言う。

共通の生産要因の存在が範囲の経済を引き起こす。

## 参考文献

## 文献

- アドナー, R. (2013) 『ワイドレンジーイノベーションを成功に導くエコシステム戦略』清水勝彦監訳, 東洋経済新報社, 2013 年
- Adner, R. (2017) "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy," *Journal of Management*, Vol. 43, No. 1, January 2017, pp. 39-58
- Adner, R./Kapoor, R. (2010) "Value Creation in Innovation Ecosystems," *Strategic Management Journal*, Vol. 31
- Besanko, D./Dranove, D./Shanley, M./Schaefer, S. (2013) *Economics of Strategy*, 6<sup>th</sup> edition, WILEY
- Christensen, C. M./Carlile, P. R. (2009) "Course Research: Using the Case Method to Build and Teach Management Theory," *Academy of Management Learning & Education*, 2009, Vol. 8, No. 2, pp. 240-251
- EI EI PHYU (2018) "ATTITUDE TOWARDS THE USE OF MOBILE WALLET AND MOBILE PAYMENT SERVICES IN MYANMAR", YANGON UNIVERSITY OF ECONOMICS, DEPARTMENT OF COMMERCE, MBF-4<sup>th</sup> BATCH
- Eisenhardt, K. (1989) "Building Theories From Case Study Research," *The Academy of Management Review*, Oct 1989 ; 14, 4; pp. 532-550
- Grossman, S./Hart, O. (1986) "The Cost and Benefit of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration," *Journal of Political Economy*, 94, 1986.
- Hagiu, A./Yoffie, D.B. (2009) "What's Your Google Strategy?," *Harvard Business Review* 87, no. 4
- 原陽亮/姫路貴士/石川裕彬 (2020) 「ミャンマーにおける金融市場の現状と中小企業金融の課題」*PRI Discussion Paper Series* No. 20A-02, pp. 1-38
- 乾泰司/向井直人/川畑博司 (2018) 「ミャンマー中銀の支払決済システム構築—現状、課題と展望」『国際金融』1312 号, pp. 1-10
- 伊賀光屋 (2012) 「批判的実在論の方法論—アブダクションを用いた構造的説明—」『新潟大学教育学部研究紀要』第 5 巻第 1 号
- 岩崎薫里 (2018) 「東南アジアで活発化するキャッシュレス決済」『環太平洋ビジネス情報 RIM』vol. 18, No. 70
- カナ, T./パレプ, K. G. (2012) 『新興国マーケット進出計画—制度のすきまを攻める』上原裕美子訳, 日本経済新聞社
- 黒田東彦 (2019) 「新興国の持続的発展に向けて」『エマージングマーケット・フォーラム』2019 年, 10 月 20 日, 日本銀行
- 小早川周司/近藤崇史 (2018) 「決済システムレポート・フィンテック特集号—金融イノベーションとフィンテック—」*BOJ, Reports & Research Papers*, 2018 年 2 月
- 小宮昌人/楊皓/小池純司 (2020) 『日本型プラットフォームビジネス』日本経済新聞社

- Langlois, R.N./Robertson, P. L. (1995) *Firms Markets and Economic Change*, London and New York, Routledge
- 佐藤清一郎 (2017) 「ミャンマーへの直接投資」 東南アジア経済, 大和総研, 2017年, 2月
- 清水充郎 (2018) 「勢いづくミャンマーのモバイル金融サービス」 *DIR アジアインサイト*, pp. 1-5
- 相山泰生/高尾義明 (2011) 「エコシステムの境界とそのダイナミズム」 『組織科学』 Vol. 45, No. 1, pp. 4-16
- 丹沢安治編著 (2006) 『中国における企業組織のダイナミクス』 中央大学出版部, 2006年3月
- 丹沢安治編著 (2009) 『中国における企業と市場のダイナミクス』 中央大学出版部, 2009年3月
- 丹沢安治編著 (2014) 『日中オフショアビジネスの展開』 同文館, 2014年1月
- 丹沢安治 (2017) 「薄れゆく産業境界とビジネスモデルの革新: Industrie4.0/IoT がもたらすビジネスモデルの理論的背景は何か?」 『商学論究』 関西学院大学商学研究会, 第64巻/第3号, pp. 75-99
- 丹沢安治 (2018a) 「ミャンマーにおける日系公的機関・半官半民間機関そして日系進出企業によるメガストラテジーの展開」 『政策文化総合研究所年報』, 第21号, 2018年8月23日, pp. 3-22
- 丹沢安治 (2018b) 「プラットフォームビジネスにおける競争優位の決定構造—IoT時代に従来の日本企業が進むべき道とは?」 『アドスタディーズ』 吉田秀雄記念財団, 2018年9月
- 丹沢安治 (2019) 「ミャンマーにおいて形成されつつある3つのビジネス・エコシステム」 『政策文化総合研究所年報』, 第22号, 2018年9月10日, pp. 211-227
- 丹沢安治 (2020) 「ミャンマーにおけるキャッシュレスビジネスの進展—第2のリープフロッグ現地報告—」 『政策文化総合研究所年報』, 第23号, 2020年9月15日, pp. 81-93
- 丹沢安治/宮本浩明 (2017) 「質的データからの理論構築, そして論文化まで: 研究実践からの報告」 『戦略経営ジャーナル』 Vol. 5, No. 3 (September, 2017)
- 津川菜央 (2020) 「ミャンマー (2020年度下期)」 『総合評価レポート』 公益財団法人国際金融情報センター, 2020年12月
- 津川菜央 (2021) 「ミャンマーのフィンテック最新事情—モバイル金融を通じた金融包摂が進む—」 『国際金融』 1340号
- 趙彤/水の上智邦 (2017) 「中国 P2P ネット金融の現状」 『東アジアへの視点』 2017年6月号 (Zhao)
- 米盛裕二 (2013) 『アダプクシオン』 勁草書房, 2013年
- 報告書
- Cambridge Centre for Alternative Finance (2019) *THE ASEAN FINTECH ECOSYSTEM BENCHMARKING STUDY*, the University of Cambridge Judge Business School
- 経済産業省 (2018) 「DX レポート～IT システム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」, デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会
- 経済産業省 (2020) 『通商白書』 経済産業省, 令和2年7月
- McKinsey (2020) *How do companies create value from digital ecosystems?*, August 2020
- 日本銀行決済機構局 (2018) 「決済システムレポート・フィンテック特集号—金融イノベーションとフィンテッカー—」
- OXFORD BUSINESS GROUP (2020) *The Report Myanmar 2020 'Banking'*
- World Bank (2016) 'Payment aspects of financial inclusion' Committee on Payments and Market Infrastructures
- World Bank (2017) *The Global Findex Database 2017-Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*, Washington DC.

JCB グローバルサイト「ミャンマーの大手民間商業銀行エヤワディ銀行と提携し、法人カードの発行を開始」<https://www.global.jcb/ja/index.html> 2020年2月21日アクセス

JICA (2018)「ミャンマーの銀行をもっと便利に」[https://www.jica.go.jp/topics/2018/20180808\\_02.html](https://www.jica.go.jp/topics/2018/20180808_02.html) 2020年2月20日アクセス

Asian News International (2013a) 'JCBI, MPU join hands to enhance cashless', New Delhi [New Delhi] 04 July 2013

Asian News International (2013b) 'Myanmar Payment Union to start accepting JCB Cards in Myanmar' New Delhi [New Delhi] 30 Dec 2013

Asia News Monitor (2019a) 'Ambitious KPay eyes 30m clients in Myanmar'; Bangkok [Bangkok] 27 Feb 2019

Asia News Monitor(2019b) 'CBM to approve QR code payment transactions soon', Bangkok [Bangkok] 14 June 2019

Asia News Monitor (2019c); 'Electronic cash transactions expected to surge over the next two years' Bangkok [Bangkok] 01 July 2019

Asia News Monitor (2019d) 'Myanmar consumers still lack wide awareness of cashless payment systems', Bangkok [Bangkok] 03 Oct 2019

#### 雑誌・新聞記事

日経ビジネス (20170410)「スー・チー経済圏際どく攻める日本勢」

日経 MJ (20200207)「ミャンマー通信大手、スマートフォン通信」

#### 日本経済新聞

日経 20171004「ミャンマーの携帯会社、電子マネーに参入」

日経 20171007「ミャンマーの携帯会社電子マネーに参入」

日経 20180630「フィンテックって何？」

日経 20180713「中国の金融革新世界の実験場に」

日経 20180717「次世代決済進化急ピッチ」

日経 20180803「給与デジタル払い可能？」

日経 20190213「通信と金融の融合 KDDI 金融に厚み」

日経 20190531「ネオバンクと協調」

日経 20190626「フィンテック次の挑戦へ」

日経 20190717「給与デジタル払い遠のく」

日経 20190724a「ミャンマー、消えるバス送金」

日経 20190724b「ミャンマー、モバイル送金社会基盤に」

日経 20190917「金融の空白埋める知恵」

日経 20191120「スマートフォン決済利用拡大」

日経 20191204「デジタル金融の激震1」

日経 20200203「雑貨店が窓口アプリ使わず」

日経 20200518「アリババ系金融、ミャンマーのスマホ決済大手に出資」

日経産業 (20190814)「AIとスマートフォンで金融包摂」

日経産業 (20200831)「ミャンマー、モバイルマネーでコロナ支援」



日経産業（20201002）「アントファイナンシャル、東南アジアに照準」

MJ Business（20200602）「電子決済の普及に中央銀行がQRコードシステムを開発へ」

DAILY NNA（20200204）「ペイメントユニオンなど、安全性強化に注力」

DAILY NNA（20200616）「MPT マネーと国営銀、農業者融資で提携」

DAILY NNA（20200622）「KBZ ペイ、デジタル融資サービスを開始」

DAILY NNA（20200625）「モバイルマネー事業が加速—コロナ禍で各社が商機にらむ」

DAILY NNA（20200717）「72%が非接触型カードに関心、米ビザ調査」

DAILY NNA（20201218）「KBZ ペイ、2C2P と電子決済で提携」

NNA アジア（20201020）「携帯 MPT と日系 2 社、デジタル保険販売」

Myanmar Times（20200131）“Wave Money, 2C2P partner to expand services, reach”

