

キャッシュレス新時代における クレジットカード事業の新構想

丹 沢 安 治*

New Concepts for the Credit Card Business in the New Cashless Era

TANZAWA Yasuharu

Credit cards, in general, are Japan's primary cashless payment method. However, recently, several steps toward other cashless payment methods, such as the adoption of quick response (QR) code payments with government support, use of various authentication methods due to advancements in digital experience, and prevalence of the "buy now, pay later" option in online shops, have been proposed. These new payment methods are showing higher growth rates than credit cards. Therefore, this study examined the strategic trends of credit card companies using published reports and interviews by three credit card operators with the cooperation of the Japan Credit Association. We found three competing relationships: First, competition exists between cash and cashless payments; second, competition exists between different business models under cashless payments, including traditional credit cards, e-money, and QR code payments; and third, competition arises in the most conventional sense among individual companies or groups of companies adopting their respective cashless payment method. The findings indicate, while cashless payments (as a whole) are steadily rising, the companies are attempting to set up new cashless payment businesses as a group to compete with cash payments.

キーワード：キャッシュレス決済, クレジットカード, QRコード, プラットフォームビジネス, エコシステム, 非市場戦略

Key Words : Cashless payments, Credit cards, QR codes, Platform business, Ecosystem, Non-market strategies

* 中央大学政策文化総合研究所客員研究員

Visiting Research Fellow, The Institute of Policy and Cultural Studies, Chuo University

I はじめに

我が国においては、クレジットカード事業は、1960年代から始められていた（宮居 2020 p. 49, キャッシュレス推進協議会 2022 p. 58）。1970年代までは日本の家計における主な支払い手段は現金あるいは口座引き落としであったが、1980年代までには Mastercard, Visa などの国際ブランドとの提携が大きく普及しており（宮居 2020, 藤木 2022）、クレジットカード事業は、我が国におけるキャッシュレス決済としては確立した存在となっていた。近年は、欧米をはじめとする、東アジア、東南アジアにおける世界的なキャッシュレス決済の進展に刺激を受け、現金決済からキャッシュレス決済への移行を促す日本政府の政策的支援もあって、クレジットカードに加え、デビットカード、電子マネー、QRコード決済、生体認証を伴う決済など、様々なキャッシュレス決済方法が提案されている（経済産業省 2018a, キャッシュレス推進協議会 2021, 2022, p. 57）。また、デジタル経済の進展と政府による制度的整備に伴い、直近にあっては、オンラインショッピングにおける BNPL (Buy Now, Pay Later)、新たな電子マネーとして POSA カード (Point of Sales Activation) など、新たな決済手段が次々と現れている。従来のクレジットカード事業も QRコード決済、生体認証を伴う決済（キャッシュレス推進協議会 2022, p. 57）、電子マネーなど新しい支払い手段との紐づけなど共生を図るとともに、署名なし決済、ピンレス決済、非接触カード決済など、小口決済への用途を拡大し、進化を続けている。

これらの様々なキャッシュレス決済の競合関係には、通常の企業間競争とは異なる側面があることに注視する必要がある。すなわちここでは3つの競合関係あるいは競争を見取ることができる。第1に消費者が購買活動の中で、現金決済とキャッシュレス決済のどちらを選ぶか、という現金対キャッシュレスの競合関係が存在する。第2に提案されているキャッシュレス決済間の中でのビジネスモデル間の競争である。これは、日本ではいち早く普及したキャッシュレス決済であるクレジットカードによる決済か、交通系を中心としてしばらく以前から普及している電子マネーによる決済か、それとも昨今急速に成長している QRコード決済、BNPL など様々に登場しているキャッシュレス決済の中で、これからのデジタル社会においてどの支払い手段が主流となるかという問題である。そして第3に、それぞれのキャッシュレス決済のビジネスモデルを採用している個々の企業あるいは企業グループが繰り広げる新たな環境の中での最も通常の意味での企業間の競争である。

もちろんこの3つの競合あるいは競争は、政府の政策的支援のみを前提条件として展開

しているわけではない。それ以外の社会的環境の変化にも注目しなければならないことは言うまでもない。第一にわれわれは、1980年代から続いているデジタル化という大きな流れに留意しなければならない。デジタル化は近年では特にDX（デジタルトランスフォーメーション）と呼ばれ、マイクロファイナンス、生体認証、与信、など金融の世界においても新たなビジネスモデルが様々に提案されている。また、日本においては、少子高齢化による労働力不足の影響も政府や企業の行動に影響を与えている。さらに現在、言及すべき環境的特性は、Covid-19の蔓延であろう。衛生上の理由、迅速性、距離を取る必要性が現金支払いに対して影響を与えたことは言うまでもない。さらに、脱炭素化への配慮も間接的にはあるが、留意する必要があるだろう（キャッシュレス推進協議会 2022）。

本稿ではこのような環境変化と新しいビジネスモデルの津波のような登場によって日本における決済インフラが大きく変化する中で、キャッシュレス決済ビジネスの戦略動向を見るとともに、特にキャッシュレス決済としては伝統的なクレジットカード事業の新たな戦略動向を見出したいと思う。

次節においては、日本におけるキャッシュレス決済の動向、政府による市場創生、DXとCovid-19が企業活動に与える影響を問題状況の描写としてレビューし、次にこれらの事象にかかわるとされる理論的な枠組みとして、(1)取引費用の視点から非市場戦略（nonmarket strategy）と呼ばれる制度研究、(2)近年ICTの発展とともに注目を集めているプラットフォームビジネス、(3)サービスあるいは製品単体による競争ではなく、競合企業も含む補完関係を意識した競争戦略を考慮するビジネスエコシステムなどの枠組みをレビューし、これらから本稿におけるリサーチクエスチョンを抽出しよう。Ⅲ節においては、研究手法を簡単に略述したうえで、Ⅳ節において、先行文献と日本クレジット協会における「キャッシュレス社会におけるクレジットビジネスのあり方に関する研究会」（2019年準備会から2022年9月）において行われた17回に及ぶ研究会において得られた調査とインタビュー結果を分析し、現在の日本におけるキャッシュレスビジネスの現状を描写し、次に日本の金融インフラの特性とクレジットカード事業のとるべき戦略を「クレジットカード主導のキャッシュレス決済エコシステムの形成」として示してみよう。

Ⅱ 先行文献

1. キャッシュレスビジネスの展開

ICTの進展は、近年ではDXとも呼ばれ、多くの産業において大きなビジネスモデルの変革を導いている（経済産業省 2018a, 丹沢 2021, 2022）。製造業においては、ドイツにおけるInd. 4.0の推進とそれを受けた日本の製造業者の対応が大きな話題になっているこ

とは言うまでもない（丹沢 2017, 2022）。経済産業省は、製造業の分野にとどまらず、フィンテックとも呼ばれる金融業における DX の展開についても、多数のレポートを公表している。たとえば、2018 年に経済産業省による「キャッシュレスビジョン」、2021 年、2022 年にはキャッシュレス推進協議会による「キャッシュレスロードマップ」においてキャッシュレス決済の方向性が示されるとともに、キャッシュレスビジネスのための市場創生の試みとして 2019 年のキャッシュレス・ポイント還元事業、2020 年のマイナポイント事業によってキャッシュレスビジネスを強力に推進している（藤木 2022, キャッシュレス推進協議会 2021, 2022, 経済産業省 2018b）。金融業サービスにおいては、経済産業省、総務省などの公的機関による法整備を含む市場の整備が進められ、新しいビジネスモデルの提案が促されている状況であるといえる。製造業における DX が欧州のドイツ発であるのに対して、金融の領域においては、欧米のみならず、さらに中国および東南アジアにおける金融包摂（financial inclusion）を伴う経済成長が我が国の公的機関に対する大きな刺激になっているといえる（丹沢 2017, 2021, 2022）。特に新興国においては、貧困層の金融包摂が進められている（World Bank 2017, Cambridge Centre for Alternative Finance 2019, 黒田 2019）。キャッシュレス決済に関しては、日本は欧米と比べても東アジア諸国、新興国と比べても決して進んでいるとはいえない。それは日本には、整備された金融インフラ、確立した現金と現金決済の習慣が存在し、新たな決済システムへのスイッチングコストが高いためであろう。キャッシュレス決済の普及については、日本国内と新興国とは同時進行の趣があるともいえる（キャッシュレス推進協議会 2021 p. 13, 丹沢 2021）。

このような状況の中で、政府は、スイッチングコストを軽減させるべく、人為的に制度整備を行い、キャッシュレス決済ビジネスの市場創生の役割を担っている。第一にあげるべきは、2019 年 10 月から 2020 年 6 月まで実施された、経済産業省による「キャッシュレス・ポイント還元事業」であろう（キャッシュレス推進協議会 2021 p. 63, 藤木 2022）。この事業では、決済事業者への様々な補助とともに、中小規模事業者には決済端末への補助などが行われ、消費者は登録された店舗等でのキャッシュレス支払いに対して、最大 5% のポイント還元を受けることができた。さらに 2020 年 7 月から 2021 年 3 月まで、総務省がマイナポイント事業を実施し、マイナンバーカード所有者へのポイント還元を行った。このマイナポイント事業では、スマートフォンやパソコン、所定の店舗での購入やチャージについて、マイナンバーカードを用いて予約や申し込みを行い、ポイント付与の対象となるキャッシュレス決済手段を選択すると、チャージ金額もしくは決済金額に対し、25% 分のポイント（上限 5,000 円相当）が付与された（キャッシュレス推進協議会 2021）。

同じく市場創生の試みとして、2019 年から総務省によって行われている JPQR 事業が

ある。これによって複数ある事業者のQRコードは統一され、キャッシュレス決済を受け入れる加盟店の増加に貢献している（総務省 2021）。2020年6月には、「金融サービスの利用者の利便性の向上及び保護を図るための金融商品の販売等に関する法律等の一部を改正する法律」が改正され、「割賦販売法の一部を改正する法律」が成立した。このことにより、審査でのフィンテック活用や少額購入あっせんが可能になり、特にオンラインショップにおける少額決済の「後払い」、いわゆるBNPLと言われるような決済手段も出てきている（キャッシュレス推進協議会 2021 p. 28）。

これらの市場整備の働きかけによって環境が整備され、民間からも様々なビジネスモデルが提案されている。もとより、東南アジア、アフリカ等の新興国と異なり、日本国内の銀行口座保有率は90%を超えていた。日本におけるキャッシュレス決済としては、口座引き落としを除けば、32.5%がキャッシュレスによる決済であり（キャッシュレス推進協議会 2022）、その中でも後払いで与信審査を行うクレジットカードによる支払いが83.4%（2021年）を占めている。さらに即時払いで与信審査を必要としない、デビットカードは、2021年の段階で、キャッシュレス決済の2.9%を占める程度であるが、与信審査を必要としないが、前払いである電子マネーは、キャッシュレス決済の6.1%を占めている。その時点では、表1が示すように、金額的には、クレジットカードと電子マネーが普及していたといえよう（経済産業省 2020, 日本クレジット協会 2022）。

その後さらにQRコード決済が、2021年にキャッシュレス決済全体額においてコード決済が占める割合は7.6%程度であるにもかかわらず、2020年におけるコード決済の対前年比の増加率は374.8%となっている（表1参照）。さらに2021年における175.0%の対前年比増加を見ると、この上昇率は印象的であり、クレジットカードによる決済は将来的

表1 キャッシュレスペイメント手段別のキャッシュレス全体額と割合

(億円)

決済手段	キャッシュレス全体額と割合			対前年比	
	2019年	2020年	2021年	2020年	2021年
クレジットカード	734,311 89.4%	744,576 85.6%	810,173 83.4%	101.4%	108.8%
デビットカード	18,287 2.2%	22,665 2.6%	28,336 2.9%	123.9%	125.0%
電子マネー	57,506 7.0%	60,342 6.9%	59,696 6.1%	104.9%	98.9%
コード決済	11,206 1.4%	42,003 4.8%	73,487 7.6%	374.8%	175.0%
キャッシュレス全体額	821,310	869,586	971,692	105.9%	111.7%

出所：日本クレジット協会『日本のクレジット統計-2021年度版』2022年6月発行より作成

にコード決済のモバイル口座に紐づけられ、チャージに利用されるなどコード決済に対して補助的な存在になるとの主張も見られる（中田 2021）。さらにこのコード決済のビジネスモデルには、オンラインショップなどIT系、通信キャリアなど非金融業界からの参入のみならず、ベンチャーなど多くの参入者も引き起こしている。中国や東南アジアなどでの金融包摂がQRコード決済を中心として進められていることを考えると、このビジネスモデルには追い風が吹いている状態であり、コード決済利用者の使用が若年層に多いことを考えると、一見したところ、今後のキャッシュレス決済の普及の中で、日本においてもQRコード決済の優勢を指摘する声もある。

しかし、中国や東南アジアとは銀行口座の保有率など、現金に対する信頼が確立し、また、その中で確立したクレジットカードと日本の金融インフラ、そこからのスイッチングコストの相違を考えると、日本においては異なる展開も予想される。今後の我が国におけるキャッシュレスビジネスの動向を考慮するためには、むしろ我が国におけるキャッシュレス事業者の対応にかかわる文献の精査、アンケート調査、キャッシュレス事業にかかわる加盟店、キャッシュレス事業者へのインタビューを通じて、日本特有の現状を精確に把握する必要があるだろう。

さらにキャッシュレスビジネスという領域は、きわめてダイナミックに変動している領域であり、生体認証を伴う決済（キャッシュレス推進協議会 2022, p. 57）やオンラインショッピングにおいて新たに勢いを増しつつある「後払い」等のキャッシュレスビジネスの提案にも留意しなければならない。たとえば、オンラインショップをよく使い、また与信能力を持たないためにクレジットカードを持たない若年層向けの、「後払い」「ツケ払い」が欧米流のBNPLサービスとして新たに勢いを得ている（キャッシュレス推進協議会 2021）。ここでは、購入時の支払いを不要とし、決済事業者が立て替えて支払い、後払いになる分割手数料はなしで決済手数料は加盟店が負担している。クレジットカードと同じく後払いであるが、ビッグデータの解析手法の進展により簡易な与信審査が行われている点が大きく異なる。特に欧米において普及しつつあるといわれているが、国内では米国のPayPalに買収されたPaydyが事業を展開しており、つい2022年2月には、「PayPay 後払い」が、6月には三井住友カードが参入を表明し、注目されている。

もちろん、従来のクレジットカード事業も新たな環境への対応を行っている。これまでクレジットカードは、比較的高額決済において使用されることが多かったが、少額決済がキャッシュレス決済のボリュームゾーンになりつつあることを踏まえて、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ショッピングセンターの食品売り場などで、時間のかかる認証手続きを省き、署名、暗証番号の入力を行わずに迅速な支払いを実現している。このサインレス決済やピンレス決済、さらに非接触カードにおいては、場合によっては、QRコー

ド決済よりも迅速な支払いを実現しているといえるだろう。同時に、電子マネーへのチャージ、QRコード決済のアカウントへのチャージなどについてクレジットカードと紐づける展開も見られる。

さらには、中国等において頻繁に行われている、個人間の小口送金サービスは、大きな需要が見込まれるキャッシュレスビジネスであるが、我が国では、メガバンクが参加している「ことらプロジェクト」として紹介・導入されている（キャッシュレス推進協議会 2021, 2022）。また、代金をドコモ、au、ソフトバンクなど各キャリアの通信料金とまとめて支払う方法であるキャリア決済も提案されている。

以上のように、キャッシュレス決済については、新興国におけるリープフロッグを前にして、現金決済へのロックインに強い危機感を持つ政府による主導で、様々な法的整備、施策によりキャッシュレス決済市場が再編成、創生され、新規参入の事業者による新たなビジネスモデルが提案されるとともに、伝統的なクレジットカード事業による積極的な対応が促されているというのが、我が国におけるキャッシュレス決済ビジネスの現状であるといえよう。

2. 理論的先行文献

次に、公的機関によって積極的に決済ビジネスのための環境整備・市場創生が行われ、かつそれにこたえて伝統的な金融業者からも、また他産業の事業者からも様々なビジネスモデルが提案されている状況を読み解くための理論的な視点をレビューしておこう。

まず、政府自身が国全体の経済成長、経済的効果を考慮して行う制度設計にかかわる制度戦略が挙げられるだろう。特に新興国に見られる制度の未整備は、理論的には市場取引における摩擦として認識される（Coase, R. 1937, カナ, T./ パレブ, K. G. 2012）。この摩擦が引き起こす費用は、ロナルド・コースが定式化した取引費用であるといえよう（Coase, R. 1937）。結果的にコース, R. に端を発する新制度派経済学は有力な理論的ツールを提供する。第1に、不適切な制度がもたらしている現状の取引費用を減少させ、より多くの取引を実現することにより経済成長を促すという視点がとり上げられよう（Cheung, S. N. S. 1974, North, D. C. 1990）。現在の日本において、キャッシュレス決済を巡って行われている公的機関による施策、法的整備はそれによってより多くのキャッシュレス決済が行われ、結果的に決済にかかわる取引費用を削減し、より多くの取引が行われることによって経済全体を成長させるという意味で、新制度派経済学に由来する制度戦略をベースにしているといえよう。

また、第2に企業戦略論の分野では、企業の外部、内部の環境に適切に対応する戦略（ダウマ, S./ シュルター, H. 1994, Besanko, D./Dranove, D./Shanley, M./Schaefer, S.

2013)に加えて、少なからぬ研究が、企業にとって外部、内部の環境を時には企業自身によって創生する対象として言及してきた。

たとえば、やはりコース、R. に端を発する企業戦略論では、伝統的な Make or Buy を巡る研究に加えて (Williamson, O. 1975, 1985, Picot, A. /Ripperger, T. /Wolff, B. 1996, 丹沢 2005, 2017) 環境の構造に働きかけて自社の行動にかかわる取引費用を削減するという意味での「非市場戦略 (non-market strategy)」も展開されている (Dorobantu, S. et al. 2017)。

表2のように、どのような目的をもって行動するかという戦略的意図(a)を、既存の未整備な制度的構造を受け入れ、適応する(b)、補足的に自分にとってのみ有利なローカルな制度構造を確立して補完する(c)、全員に影響する制度的コンテキストを変形する(d)という3つの戦略的意図と、どのようなやり方で実行するかというガバナンス構造(e)という点から、単独で行動するか(f)、協調して行動する(g)かという2つの視点を持っている。様々な方法で新しいビジネスモデルが提案されている現在のキャッシュレス決済の環境においては、特に複数企業で(たとえば政府によって)与えられた環境に適応するパートナーシップ戦略(1)、企業グループを通じて自グループにとってのみ有利な環境を形成し、集団で改善を試みる集団戦略(2)、そして業界団体などを通じてすべての同業者にとって有利な環境を形成し、集団で改善する全集団戦略(3)が重要だろう。

キャッシュレス決済を巡る問題領域においては、法的整備やポイント付与など消費者、加盟店、決済事業者の行動を方向づけて、社会経済全体が生み出す価値を増すための公的機関による制度戦略と民間企業による環境づくりを目的としたパートナーシップ戦略、集団戦略、全集団戦略が重要だろう。

次に、クレジットカード事業をはじめとしてすべてのキャッシュレス決済事業が、本質的にプラットフォームビジネスであることに留意しなければならない。プラットフォームビジネスは今日、GAF(A:グーグル, F:アマゾン, A:メタ〈フェイスブック〉), P(アップル)な

表2 非市場戦略：環境を整備するための制度戦略

		戦略的意図(a)		
		適応的(b)	部分的市場創生(c)	全体的市場創生(d)
ガバナンス(e)	単独(f)	内部化戦略	プロアクティブ戦略	インフルエンシス戦略
	協調(g)	パートナーシップ戦略(1)	集団戦略(2)	全集団戦略(3)

出所：Dorobantu, S. et al. 2017 から筆者作成

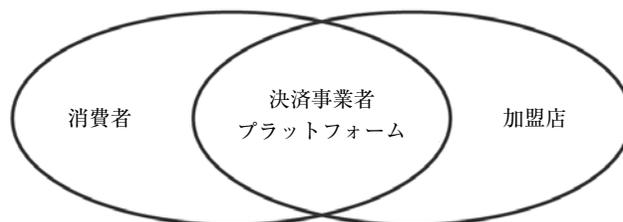


図1 プラットフォームビジネスの基本構造：消費者と加盟店は、決済事業者が用意したプラットフォーム上で取引を行う。

ど、世界で最も企業価値が高い10社によって展開されている (Hagiu, A./Altman, E. J. 2017)。クレジットカードビジネスはビジネスモデルとしてみた場合、消費者と加盟店との間のマッチングを図る、典型的なプラットフォームビジネスであることは重要である。

この領域における企業戦略は、最もよく知られているのは、電話ネットワークの参加者が増えると、ネットワーク外部性が働き、参加者一人ひとりが得る価値が高まるというメトカーフの法則をベースにしている。たとえば、クレジットカードの所有者が多ければそのカードの持ち主が得る効用は高まる。しかしさらに重要なのは、ネットワークの一方のグループが増えると他方のグループメンバーがそのプラットフォームから得る価値が高まり、2つのグループ間でポジティブなフィードバックの循環が生み出されるという間接的ネットワーク外部性であろう (Moazed, A./Johnson, N. L. 2016)。

クレジットカードの場合は、カード所有者の数が増えれば、そのカード所有者を目指してより多くの加盟店が集まり、より多くの加盟店が増えれば、それはカード所有者の利便性を増し、より多くの消費者がさらに集まることになる。どのように、どちらの数が増したときに他方のグループの数の増加を引き起こすかは、「鶏と卵問題」と言われている (Hagiu, A./Rothman, S. 2015)。政府による制度整備もQRコードによる今日のキャッシュレス決済に参加している多くの企業が加盟店開拓、消費者へのポイント付与などこの戦略を考慮していることから、この「鶏と卵問題」を人為的に解決する制度戦略であろう。

さらに、これにかかわる分野では、いくつかの企業が消費者の生活領域といったドメインにかかわる企業グループを、アカデミックな用語としての「経済圏」から派生させ、グループ企業がお互いの行動を補完し合う集団を形成する戦略を経済圏形成として語っている。ここでは、企業が集団として戦略を実行するとき、単に買い手と売り手との取引のみならず、企業がグループ全体として生み出す取引を増すための提携の存在に留意する必要がある。また、その企業グループ内での戦略も考慮されることになる。こういった企業戦略は今日では、企業のエコシステムを形成する戦略と総称されている (Adner/Kapoor 2010, Adner, R. 2012, 2017)。

エコシステムにおける企業は直線的な価値創出をしているのではなく、集団としての価値創出を行っている。プラットフォームビジネスにおける企業間競争は、単一の製品あるいはサービス間の競争ではなく、自らが形成するエコシステム間の競争であることに留意しなければならない (Moazed, A./Johnson, N. L. 2016)。

ただ、キャッシュレスビジネスのエコシステムにおいては、クレジットカード事業と電子マネー、QRコード決済のように、場合によっては競合する場面もある企業が加わっている。ここでは、ブランデンバーカー / ネイルバフに倣い、キャッシュレスビジネスを束ねる企業グループ全体の「最終需要を（現金決済よりも）増す存在」として、競合企業の登場により市場が拡大し、最終的に当該企業の需要も考慮できるようにエコシステムの問題を拡大しておく必要があるだろう (Nalebuff, B. J. /Brandenburger, A. M. 1997)。

3. 少子高齢化と Covid-19

2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症 (Covid-19) の流行は、テレワークの普及などデジタル経済の普及を加速している (総務省 2021)。そしてデジタル化においては、オンライン会議と並んで、キャッシュレス決済が対象になっている (総務省 2021)。今日の企業が、考慮すべき環境変化の一つが、Covid-19によるパンデミックであることは否定できない。この環境下において企業は感染防止をしながら活動するというものになっている (籠宮 2021) し、また今後、毒性が弱化するとしても当分の間感染防止対策は、続けられなければならない。たとえば、World Economic Forum における報告書は、ポスト Covid-19 の世界における接触を最大に減少させたデリバリ、E-コマースを提案している (WEF, 2021)。また、デジタル化の傾向を踏まえたうえで、非接触型のキャッシュレス決済の重要性が増すことは言うまでもない。

4. リサーチクエスチョン

以上の検討から本稿において検討すべき課題として以下の4つのリサーチクエスチョンを抽出できよう。

DX、少子高齢化、Covid-19などのマクロな環境変化の中で、政府が積極的に進めている市場創生の試みとそれを受けた民間企業の市場創生の試みがどのようなものを第1に明らかにする必要があるだろう。我が国において、積極的な制度環境の整備とそれを受けたキャッシュレス推進協議会による政府施策の点検作業、そしてキャッシュレス決済にかかわる民間企業の提携戦略、グループ企業戦略、さらには業界団体の政府への働きかけといった非市場戦略をまず問うべきだろう。そこで：

RQ1 自然に進行するマクロな環境変化とともに人為的にキャッシュレス決済の市場を創生する制度戦略はどのようなものだったか？

次に、政府の積極的な制度戦略を受けて、現在の「キャッシュレスビジネス業界」は、業界全体が成長する「右肩上がりのステージ」にあるという特徴がある。様々な新しいキャッシュレス決済のビジネスモデルの提案は、決済場面での重複という競合もあるが、このような成長局面において、一見したところ競合しているように見える様々なビジネスモデルが同一の企業グループによって「エコシステム」として提案されているというのが現状でもある。そこで：

RQ2 新たな環境変化に対応したプラットフォームビジネスの提案はどのようなものだったか？

実際には、様々な企業がグループ企業として、あるいは提携企業として相互の乗り入れ、複数のビジネスモデルの共存という戦略を選択し、エコシステムが形成されている中で、存在している複数のプラットフォームビジネスは、それぞれの立場から、プラットフォームビジネスの戦略として「鶏と卵問題」の解決、すなわち「間接的ネットワーク外部性」の拡大を追求している。そこで：

RQ3 キャッシュレス決済にかかわるプラットフォームビジネスは、エコシステムの補完性を実現するためにどのような戦略を実行しているか。

これらのエコシステムには当然、伝統的なクレジットカード事業が関係している。日本の金融インフラにおいては、確立した存在であるクレジットカード事業は、2021年時点でもキャッシュレス決済の中で83.4%のシェアを占め、現在でも消費者グループについても加盟店グループについても蓄積した資源を持つだけでなく、消費者の信頼、安心安全のためのノウハウについても抜きん出た存在になっている。ただ、政府の制度戦略、Covid-19以来の衛生志向という追い風を受けたQRコード決済、BNPLなどの成長率は高く、将来的な動向は彼らにとって予断を許すものではない。そこで：

RQ4 キャッシュレスビジネスを展開する複数の企業グループを形成しながら、エコシステム間の競争を行うという環境の中で、クレジットカード事業者がとるべき戦略は何か？

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、日本クレジット協会の

キャッシュレス決済研究会において行われた、キャッシュレスビジネス事業者、3社へのインタビューから得た1次データであった。ヒアリング対象企業は、どれもクレジットカード事業を展開しながら同じ企業グループにおいて、他のキャッシュレスビジネスモデルを実行している企業であった。

2021年11月にインタビューしたA社は、1963年に設立されているが、2015年にEコマース事業を営むBグループに譲渡され、2021年に同グループのコード決済企業と近い名称に社名変更した。2021年11月にインタビューしたC社は、2001年にDカードとして設立、当初は銀行系消費者金融に従事していたが、2004年にCクレジット会社へと社名変更した。2021年12月にインタビューしたE社は1951年から信用販売事業を展開し、1966年にクレジットカード事業を展開したのち、2005年に銀行系のグループ企業となっている。

各社へのインタビューは、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」を抽出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/Carlile 2009, 丹沢 / 宮本 2017）。

IV 分 析

2018年4月に公表された経済産業省「キャッシュレスビジョン」、2021年3月、2022年6月に一般社団法人キャッシュレス推進協議会によって公表された「キャッシュレスロードマップ2021」「キャッシュレスロードマップ2022」の3文献、そして、研究会において行われたA社、C社、E社へのインタビュー結果を中心として各リサーチクエスションについて分析してみよう。

1. RQ1：自然に進行するマクロな環境変化とともに人為的にキャッシュレス決済の市場を創生する制度戦略はどのようなものだったか？

制度戦略の基本的な考え方は、ダグラスノースが主張するように、適切な制度によって取引費用が削減されれば、経済学的に言えば市場の失敗が回避され、その結果より多くの経済活動が引き起こされ、最終的に経済成長を実現し、国全体が豊かになるというものだった（North, D. C. 1990, p. 36）。このような視点は特に、経済産業省の2018年における「キャッシュレスビジョン」の基底に流れる考え方でもある。

同ビジョンにおいては、「国の生産性の向上」、「国力強化」のためには、「今後10年間

（2027年6月まで）に、キャッシュレス決済比率を倍増し、4割程度とすることを目指す。」としながら、日本においては、他国に見られないほど多様なキャッシュレス決済手段があるにもかかわらず、自然に普及しない理由として、普及以前の状態からのスイッチングコストの存在を指摘している。すなわち、社会的に治安が良く、偽札が少なく、ATMが普及して現金を入手しやすいという日本の金融インフラの成熟が、現金に対する信頼を生み出し、これが却って、社会的に埋め込まれたコストとして埋没費用となることで、あえて、その状態から移行する意思を持たせない効果を引き起こしていることになる。さらに、キャッシュレス決済の当事者である、中小規模店舗には、新たな支払い端末の導入、現金支払いでは発生しない処理コストを負担すること、現金では発生しない収入のタイムラグ、手数料の発生、ネットワーク使用にかかわるコストという壁があり、その結果、消費者には、対応している店舗の少なさやキャッシュレスへの不安が生じ、クレジットカード事業者から見れば、確立した事業から外れる、小規模店舗、手数料のわりに頻度の高い少額決済に参入する理由が見つからないことが挙げられる。外国人旅行者の需要や、コンビニエンスストアでの試みなど、すでに個々の萌芽的なキャッシュレスビジネスの試みは存在するが、プラットフォームビジネスであるキャッシュレスビジネスを成功裏に展開するうえでの最大の問題、「鶏と卵問題」を自然に解決するほどの動力は見出されていない。

命題 1.1

政府は陳腐化した制度的環境を改善し、民間企業に対して新しい制度的環境に適合する新規事業の発生を促している。

ここで紹介されている施策でよく知られているのは、2019年10月に実施された経済産業省によるキャッシュレス・ポイント還元事業であり、そして総務省によるマイナポイント事業であろう。ポイント還元事業においては、消費税引き上げに対応して、2019年10月から2020年6月まで、消費者、中小規模加盟店、決済事業者に対して支援が行われている。この支援事業は、消費者には2%-5%の還元を行い、加盟店へは「決済端末補助」「手数料補助」「事務経費補助」、決済事業者へは補助金を交付して、スイッチングコストの一部を政府が負担することにより、「鶏と卵問題」を解決し、人為的に「間接的ネットワーク外部性」を発生させ、好循環を促すことにより、キャッシュレス決済ビジネスの市場を創生しようとしたといえるだろう。総務省によるマイナポイント事業では、スマートフォンやパソコン、所定の店舗等において、ポイント付与の対象とするキャッシュレス決済手段を選択すると、チャージ金額あるいは決済金額の25%分のポイント（上限5,000円相当）が付与された。この施策は消費者グループの拡大から発生する間接的ネットワーク

外部性の発生を狙ったものであるといえる。どちらも政府による市場創生戦略の実行であるといえよう。

さらに経済産業省は、自治体をモニター自治体と指定したり、公共施設におけるキャッシュレス決済を導入、地域の商店街振興組合や観光協会に補助を与えたりすることで、いわば「加盟店」グループの人為的拡大を図るとともに、少額決済向けにネットワーク利用料を定額から定率型へ変更した新たな料金プランを提示し、決済事業者へのインセンティブとしている。

また、2019年度には、総務省により「JPQR 普及事業」が実施されている。2020年には、「金融サービスの利用者の利便の向上及び保護を図るための金融商品の販売等に関する法律等の一部を改正する法律」が成立し、数万円程度の少額送金のみを取扱う事業者（第三種資金移動業）も設定された。これにより、「割り勘アプリ」のような個人間送金もやりやすくなった。また、2020年6月には、「割賦販売法の一部を改正する法律」が成立し、オンラインショップでの「後払い」、「ツケ払い」、いわゆる BNPL と言われるような決済手段も出てきている。蓄積されたデータを用いて従来より精度の高い与信審査を行えるようになってきているという、DX化とともに新たなビジネスモデルを実行できる環境が整えられたといえよう。

命題 1.2

政府のポイント還元事業、マイナポイント事業、JPQR 普及事業、割賦販売法の改正など、具体的な施策は、消費者、加盟店、決済事業者のスイッチングコストを負担し、間接的ネットワーク外部性の人為的な発生を実現しようとした。

また、公的機関ばかりでなく、特に決済サービスの不正利用の防止に関しては、業界団体である日本クレジット協会が、行政や関係業界の協力を得つつ、カード情報の漏えいや不正利用の防止の対策の指針作りなどに取り組んでいる（一般社団法人日本クレジット協会（j-credit.or.jp, 20220516 最終アクセス）。これらは、民間機関の非市場戦略における全集団戦略に属するといえる。さらに、A社、C社のようなもともとEコマースを祖業とし、新たに創生された新規分野を目指す事業者は、既存のキャッシュレス決済事業者との関わりが薄い、業界の壁を越えて新たな提携を促している。これは民間の非市場戦略の中でも集団戦略に相当するといえよう。

命題 1.3

業界団体は、取引費用削減や消費者の安全安心の維持向上に関連して、キャッシュレ

ス決済業界全体のための全集団戦略を実行し、またEコマースを祖業とする民間企業が既存決済事業者との提携により参入し、集団戦略が実行されている。

2. RQ2：新たな環境変化に対応したプラットフォームビジネスの提案はどのようなものだったか？

政府による制度戦略を受けて、キャッシュレス決済を巡る環境は大きく変わった。もちろん、基底には、デジタル化、少子高齢化の流れがあり、またここ数年はCovid-19の蔓延という環境変化も見逃せないが、何と云っても、政府によって人為的に導入された制度的変更は、既存のビジネスモデルが陳腐化する可能性を引き起こし、伝統的なクレジットカード事業に加え、特にQRコード決済というビジネスモデルとして、新たな業界からの参入、ビジネスモデルの再編成を引き起こしている。また、生体認証を伴う決済もQRコード決済に代わりうる可能性を持ち、新たな影響を与えつつある。我が国においては新しいQRコード決済というビジネスモデルは、一見、以前からあるキャッシュレスビジネスと競合するよう見えるが、インタビューをしてみると、現実には、キャッシュレス決済を営む事業者は、複数のキャッシュレス決済事業を企業グループとしてエコシステムを形成しながら展開しているのが実情である。

3社のインタビュー対象企業の中に、クレジットカード事業のみに専念している企業はなかった。どの事業者も複数のキャッシュレス決済事業を行い、一見したところ、競合していると思われる複数のキャッシュレス決済のビジネスモデルをグループ企業として展開していた。この場合、グループ企業ではあるが、事業展開として競合企業も含むため、ビジネスエコシステムというよりも正確には、バリューネットと呼ぶべきであろう(Nalebuff, B. J. /Brandenburger, A. M. 1997)。興味深いことに、グループ企業間のカニバリズムを警戒する気持ちはないように思われた。キャッシュレス決済の業界全体が、政府も後押しもあって「右肩上がり」なため、どのようにしたらシナジーを生み出せるかにより注目しているように見えた。中でも1社は、自社のグループ展開を、消費者の消費行動の生活圏を包含する「経済圏」と言う呼び方をしていた。「経済圏」という用語は、元来、地域経済を論ずる際に使用されるものであるが、現実のビジネスの世界において、消費者の生活全般をドメインとして表現する言葉として用いられるようになってきていると感じられた。モザドの主張するように、今後のビジネスにおいては、製品あるいはサービスの単体での競争ではなく、「エコシステム間の競争になる」という姿が現れているといえるならば(Moazed, A./Johnson, N. L. 2016)、この用語法は説得力のある意味のある変化かもしれない。戦略論の視点からは、この企業行動は、自分の属する企業集団にとってだけ有利なように環境を形成する試みであり、民間企業による非市場戦略のうちの、集団戦略であると

いえよう。

命題 2.1

キャッシュレス決済事業全体が、いわゆる「右肩上がり」の状態で、コングロマリットディスカウントの懸念は存在せず、一見したところ競合している、クレジットカード事業、電子マネー、QRコード決済の事業会社は相互に補完し合うグループ企業としてエコシステムを形成していた。

3社のうち1社は、E-コマースと通信事業業界から参入しており、もう1社は、やはりE-コマースを中心とした事業からキャッシュレス決済事業に参入し、現在は通信事業にも参入している。最後の1社は信用販売を祖業としており、統合により金融機関のグループに属している。前2社は、祖業としては、E-コマース、通信事業というべき企業であり、キャッシュレス決済ビジネスについていえば、他業界からの参入者であり、後にクレジットカード事業を統合、買収により展開していた。これらの現在でもE-コマース事業を営む2社は、E-コマースで得た消費者のID、あるいはオンライン取引を若年者のクレジットカードビジネスへのエントリー機会として利用し、目立った展開を見せているQRコード決済事業との相互の補完性を生かしながら、クレジットカード事業を展開していた。

QRコード決済事業はキャッシュレス決済への政府の政策的後押しの中でも、とりわけ強力で推し進められ、驚異的な成長を見せているが、ここでは以前からのクレジットカード事業者は、QRコードアカウントへのチャージについてクレジットカードと紐づけることを進めることで、QRコード決済を少額取引の領域に、クレジットカードを高額取引の領域に棲み分けることを試みていた。

電子マネー、QRコード決済、あるいはBNPL、キャリア決済などその他の決済形態も含めて、今後はキャッシュレス事業の中で複数のビジネスモデルが棲み分ける可能性が見られた。さらには、E-コマース事業、通信事業など他業界でキャッシュレス事業において、消費者グループ、加盟店グループなど何らかの間接的ネットワーク外部性を生み出せる企業の参入、あるいは逆に従来のクレジットカード事業を展開する企業が、他業界の小売業者など固定客を持つことで消費者グループ、加盟店のグループに何らかの優位性を持つ企業との提携を図るなどの業界を越えたエコシステムの拡大が予想される。

命題 2.2

エコシステム内で、各ビジネスモデルの優位性に応じて、各キャッシュレスビジネス

モデルが、棲み分け、さらにエコシステムは業界を超えて拡大する。

3. RQ3：キャッシュレス決済にかかわるプラットフォームビジネスは、エコシステムの補完性を実現するためにどのような戦略を実行しているか。

これらのクレジットカード事業、電子カード、QRコードによる決済、新たに勢いを増しつつあるBNPLモデルなどキャッシュレスビジネスにかかわる新しいビジネスモデルはエコシステムを形成しながらもそれぞれのエコシステム内で消費者の消費行動という同一の事象を対象としており、金額、消費機会などでおおまかに棲み分けながらも、重なり合う場面も多いという意味で、競合しているということもできる。ビジネスモデルとしてはすべてプラットフォームビジネスであるが、それぞれのビジネスモデルにおいては、間接的ネットワーク外部性を獲得するために、どのような企業戦略が展開され、その結果どのように補完し合っているだろうか。

最も知られているのは、QRコード決済に参入したA社による、消費者に対する「多額のポイントプレゼント」というキャンペーンだろう。そのほかにも加盟店に対して決済手数料をゼロにするなど、鶏と卵問題の解決を図り、ネットワーク外部性が発生し、ベネフィットがスイッチングコストを上回る閾値に達する戦略が実行されている。また、C社は付与したポイントを自らのエコシステムに加わる事業に共通のものとしており、エコシステム全体としてのサービスの競争力を増大させようとしている。それに対して、サインレス決済、ピンレス決済、さらには非接触カードの発行など、クレジットカード事業者によって「これまで捨ててきた」と言われる少額取引への取り組みが見られる。これらは、大まかに棲み分けながら、競合する場面もある企業戦略であるが、キャッシュレス決済のビジネスそのものが「右肩上がり」であるステージにおいて、それぞれ有効なエコシステム戦略であるといえる。

命題 3.1

各社は消費者、加盟店の各グループを拡大することにより間接的ネットワーク外部性をもたらす効果の好循環を実現し、また、エコシステム全体の競争優位を実現しようとしている。

エコシステムにおいては、単に棲み分けと競合が見られるだけではない。具体的な補完的側面も大きい。たとえば、A社もC社もE-コマースを祖業とするが、参入の大きな動因となっていたのは、E-コマースの展開において収集した、ユーザーのIDなどの個人情報、オンラインショップが提供する加盟店としての情報であり、これらの情報がそのまま

リアル店舗でのコード決済のアカウント設定に利用され、かつ同グループの運営するクレジットカード事業のカード発行に転用されれば、非常に大きな競争優位になりうるものである。

また、伝統的にクレジットカードは後払いであるため、クレジットカード事業者の「与信審査」は多くの場合、厳しい、あるいは煩雑なものであった。この点で、オンラインでの取引履歴から与信を行える二社は、あるいは通信事業者がもつ携帯電話所有者の使用実態から得られるキャリア決済などでは、より低コストで繊細な与信審査が可能であり、このことによってより多くの消費者グループを形成し、間接的ネットワーク外部性の発生につなげることができる。

このような補完し合えるリソースをグループ内に持とうとすることは、不思議ではない。たとえば、E社は、統合により金融機関が参加しており、その金融機関は、我が国を代表する企業グループに属し、多大な社会的信頼を集めている。このような、企業グループのブランド、所有する信頼などももちろん補完し合えるリソースであることは間違いない。それぞれの大小はあっても、キャッシュレス決済事業に関しては、顧客情報という点で補完し合えることは大きな要素であろう。

命題 3.2

キャッシュレス決済事業においては、特に消費者の取引に関する顧客情報、加盟店の費用構造に関する情報がグループ企業の補完的要素となっている。

本来的に後払いであるクレジットカード事業は、個々の企業とカードの種類によっても内容は異なるが、与信審査は住所氏名のみならず、勤続年数、年収など煩雑な申請書作成を前提としている。しかし、2020年6月の「割賦販売法の一部を改正する法律」により、近年、若年層のオンライン取引を中心として、「後払い」、「ツケ払い」、いわゆるBNPLと言われるような決済手段も出てきている（キャッシュレス推進協議会 2021, p. 28）。BNPL（Buy Now Pay Later）は、オンライン取引において、（厳しい与信審査があるために）クレジットカードを持ってない消費者も、後払いでの購入が可能である。また、BNPL業者がECサイトに立て替え払いをするというメリットがある。与信審査の煩雑さは、クレジットカードにとってエコシステム内での劣位をもたらし、BNPL事業者は今後の大きな変動要因となる可能性がある。

命題 3.3

BNPLにおいて限定的にのみ与信審査を行う消費者グループがキャッシュレス決済ビ

ビジネスにおいて増加しており、そこで生み出されるリソースとしての取引履歴にかかわる個人情報がエコシステムとしての構成に影響する可能性がある。

4. RQ4：キャッシュレスビジネスを展開する複数の企業グループを形成しながら、エコシステム間の競争を行うという環境の中で、クレジットカード事業者がとるべき戦略は何か？

このようなエコシステム戦略の中で、伝統的なクレジットカード事業者は、どのような対応を見せているだろうか。複数のクレジットカード事業者を見たとき、エコシステム化の度合いは、E-コマース事業、通信業界など他産業からの参入者がより多く採用しているように見える。Covid-19の蔓延のため海外での消費行動の機会は減少してしまったが、クレジットカードが持つグローバルな場面での優位性は揺るがないし、また不正取引、安心安全にかかわる既存システム整備、信頼は大きなリソースであろう。これからもキャッシュレス決済の中で、多くのプレゼンスを占めることは確かである。しかし、E-コマースにおけるリソースに個人情報を持たないクレジットカード事業者は、何らかの対抗戦略を考えなければならない。このことから、他社には存在しないスイッチングコストを負担する既存のクレジットカード事業者は、たとえば、電子マネーへのチャージのみならず、新たに現れたQRコードビジネスのアカウントへチャージする際の紐づけを促進すること、これまで比較的高額な支払いへ集中したため、手数料の関係から今まで顧みることの少なかった少額決済へのサインレスや非接触カードによる対応など強力な対応となっている感がある。

命題 4.1

クレジットカード事業者は、QRコード決済のアカウント、電子マネーへのチャージのさいにクレジットカードに紐づけることと少額決済へのサインレス・非接触カードの導入によって、エコシステム内の競争を主導しエコシステム内の競争優位を得ようとしている。

積極的にエコシステムを意識し、形成していこうとする展開も見られる。自社の事業を起点として、間接的ネットワーク外部性を獲得するために、ETCカードの取り込み、金融機関とのさらに融合した送金ビジネスへの参入、端末統一業者との提携、インターネットインフラ事業者と組んだ事業資金の融資事業が行われつつある。キャッシュレス決済の世界への入り口戦略としての重要性も増しており、提携の必要性が生じている。消費者の生活圏を意識し、公共料金、税金、個人間送金など総合的な支払い手段へ展開させようと

している。

命題 4.2

エコシステムの中心に位置することを目的とし、加盟店への融資、消費者への融資を拡大し、周辺産業から提携企業を集め、新たなエコシステムを形作り、非市場戦略を展開する。

伝統的なクレジットカード事業には、クレジットカード関係の業界団体も含まれる。業界団体は非市場戦略の担い手でもあることから、たとえば、銀行手数料とネットワーク手数料など、(業界全体にかかわること)を改定するよう政府に働きかけることなどで、小口取引の取り込みを図れるようにすることが期待されている。

命題 4.3

業界団体は、ネットワーク手数料の軽減など提案することで、業界全体のキャッシュレスビジネスの成長を目的として活動することを期待されている。

V ディスカッション：日本におけるキャッシュレス決済エコシステムの現状

以上の分析から、現在の日本においては、欧米、中国、他の新興国に比べて普及が遅れているというキャッシュレス決済が、政府の制度戦略の下で様々なビジネスモデルを生み出しながら共存し、シナジーを生み出しながらエコシステムとして成長している姿が浮かび上がった(命題 2.1)。このような姿を以下の図2にそって説明してみよう。

まず、現金による支払いに対して、すべてのキャッシュレス決済は、昨今、注目を浴びているプラットフォームビジネスであることが改めて確認できる。そしてプラットフォームビジネスの中でも伝統的なクレジットカード事業に対して、様々なキャッシュレス決済が現れているが、表1からも見て取れるように、キャッシュによる支払いに比べて、キャッシュレスビジネス全体が「右肩上がり」のステージにあるために、共存していることが見いだされた(命題 2.2)。むしろプラットフォームビジネスにおいて代表的な「間接的外部性」獲得の戦略を巡って補完的な関係にあって、それらのビジネスモデルは企業グループとしてエコシステムを形成していることが見いだされた(命題 3.1, 3.2, 3.3)。

次に、政府、地方自治体、業界団体は、「間接的外部性」を発生させるために制度戦略を実行し、公的機関は日本におけるキャッシュレス決済の市場創生のために、また、半公的機関である業界団体は、業界の成長に寄与していることが確認された(命題 1.1, 1.2,

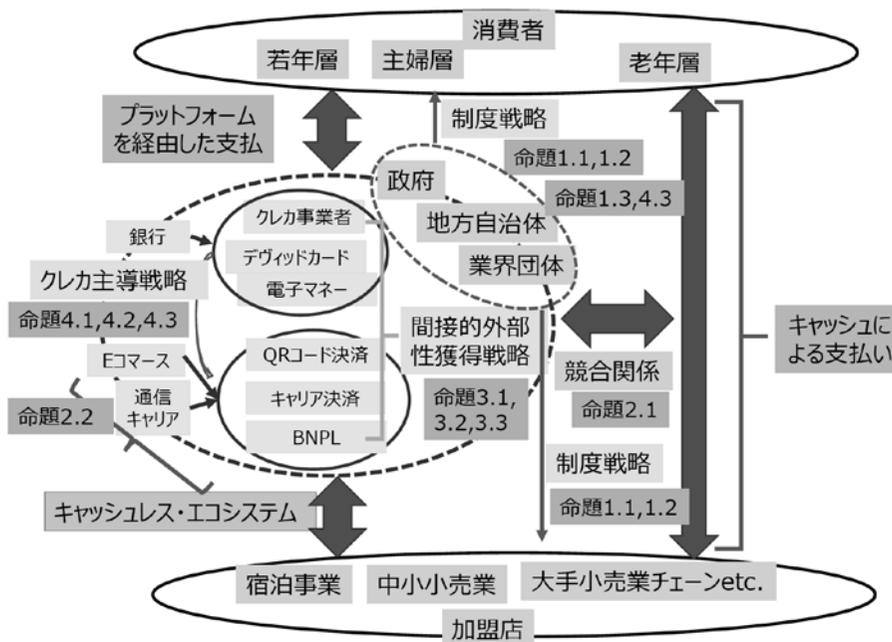


図2 現在の日本におけるキャッシュレス決済ビジネスのエコシステム

1.3, 4.3). また、それぞれのビジネスモデルを実行する民間企業も積極的に金融業以外の他産業に提携先を求め、やはり非市場戦略を採用しながらエコシステムに組み込むことによって、間接的・外部性を実現しようとしていることが見いだされた（命題2.2）。

新たに創生され、拡大しつつあるキャッシュレス決済ビジネスの市場において、最も古くから存在しているクレジットカード事業者は、QRコード決済、電子マネーなどのチャージのさいの紐づけ、サインレス決済や非接触カードによる少額決済への参入、加盟店への融資、BNPL事業の自社エコシステムへの組み込みなどを実施することにより、エコシステムの中心に位置し、主導しようとしていることが見いだされた（命題4.1, 4.2, 4.3）。

以上の分析結果は、日本の金融インフラの特性と新たに創生されたキャッシュレス決済ビジネス市場の特性、そしてクレジットカード事業がこれまで蓄積してきたリソースによってもたらされた現状であるといえる。

VI 結 論

本稿では、日本の金融インフラのもとでのキャッシュレス決済ビジネスの方向性を見出

し、クレジットカード事業者の戦略を中心として新たに現われているキャッシュレス決済ビジネスの特性を整理した。これらの現象においては、政府など公的機関による制度戦略とクレジットカード事業をはじめキャッシュレス決済ビジネスなどプラットフォームビジネスによって典型的に採用されている間接的ネットワーク外部性の獲得とが、両輪となって展開していることが分かった。

その中で、伝統的なクレジットカード事業者がとるべき戦略の方向性がより明白になったのではないかと期待している。またこのような戦略は、右肩上がり局面を、非市場戦略を用いて創生し、そこに複数のビジネスモデルを投入して成長するという戦略に一般化できるかもしれない。しかしこれらは、定性的な発見であり、定量的に検証しうる仮説の形にして確認するという課題が残されていることは言うまでもない。

謝辞 本稿執筆にあたり、日本クレジット協会のキャッシュレス決済研究会より得た多くの助言に感謝したい。また、英文要旨の校閲については、MARUZEN-YUSHODO Co., Ltd. に感謝したい。もちろん本稿において示された見解の責任が筆者個人にあることは言うまでもない。

参考文献

- Adner/Kapoor (2010) "Value Creation in Innovation Ecosystems" *Strategic Management Journal*, Vol. 31
- Adner, R. (2012) 『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』, 2012年
- Adner, R. (2017) "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy", *Journal of Management*, Vol. 43 No. 1, January 2017, 39-58
- Besanko, D./Dranove, D./Shanley, M./Schaefer, S. (2013) *Economics of Strategy*, 6th edition
- Cheung, Steven N. S. (1974) "A Theory of Price Control", *Journal of Law and Economics*, 12: 23-45
- 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, 240-251
- Coase, R. (1937) "Nature of the Firm" in: *THE FIRM, THE MARKET, AND THE LAW*, 企業の本質『企業・市場・法』宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳, 1992年, 東洋経済新報社
- ダウマ, S./シュルター, H. (1994) 『組織の経済学入門』丹沢安治他訳, 文眞堂
- Eisenhardt, K. (1989) Building Theories From Case Study Research, *The Academy of Management Review*, Oct, 1989; 14,4; 532-550
- Hagiu, A./Rothman, S. (2015) "Network Effect aren't enough", *HBR*, April, 2015
- Hagiu, A./Altman, E. J. (2017) "Finding the Platform in Your Product", *HBR*, July-August, 2017 (Diamond Harvard Business Review 編集部 (訳) 「Diamond Harvard Business Review」2018年6月号, ダイアモンド社)
- 籠宮信雄 (2021) 『日本経済2020-2021—感染症の危機から立ち上がる日本経済—』内閣府
- カナ, T./バレー, 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
- 宮居雅宣 (2020) 『決済サービスとキャッシュレス社会の本質』金融財政事情研究会, 2020年6月

- Moazed, A./Johnson, N. L. (2016) *Modern Monopolies*, Applico LLC, 『プラットフォーム革命』藤原朝子訳, 英治出版
- Nalebuff, B. J./Brandenburger, A. M. (1997) "Co-opetition" Linda Michaels Literary Agency. New York
- 中田真佐男 (2021) 「対面決済のキャッシュレス化の進展に伴って検討すべき諸問題とその対応の方向性」『国民生活研究』第61巻, 第2号, 2021年12月
- North, D.C. (1990) 'INSTITUTIONS, INSTITUTIONAL CHANGE, AND ECONOMIC PERFORMANCE', Cambridge University Pres, 『制度・制度変化・経済成果』竹下公視訳, 1994年12月, 晃洋書房
- 丹沢安治 (2005) 「企業間連携と日本の製造業の新たな戦略—企業境界の再構築—」『オペレーションズ・リサーチ』日本オペレーションズ・リサーチ学会, 第50巻/第9号, 637-643
- 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 第64巻 (第3号), 75-99, 2017年1月
- 丹沢安治 (2021) 「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—」政策文化総合研究所年報 (24), 3-29, 2021年9月15日
- 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, 17)
- 丹沢安治 (2022) 「ドイツ製造業において進行する Ind. 4.0 と日本の製造業の企業戦略—3つの薄れゆく産業境界—」社会イノベーション研究 17 (1), 001-017, 2022年1月
- Williamson, O. (1975) 『市場と企業組織』日本評論社, 1980年11月
- Williamson, O. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Pr.
- 米盛裕二 (2013) 『アブダクション』勁草書房, 2013年

報告書

- 経済産業省 (2018a) 「キャッシュレスビジョン」, 経済産業省商務・サービスグループ消費・流通政策課, 2018年4月
- 経済産業省 (2018b) 「DX デジタルトランスフォーメーション 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~」2018年9月7日, 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) 『キャッシュレスの現状と意義』商務・サービスグループ, キャッシュレス推進室, 2020年1月
- キャッシュレス推進協議会 (2021) (2022) 「キャッシュレスロードマップ2021」2021年3月31日, 2022年6月, 一般社団法人キャッシュレス推進協議会
- 日本クレジット協会 (2022) 『日本のクレジット統計—2021年度版』2022年6月発行
- 総務省 (2021) 『情報通信白書令和3年版』2021年7月

Cambridge Centre for Alternative Finance (2019) *THE ASEAN FINTECH ECOSYSTEM BENCHMARKING STUDY*, the University of Cambridge Judge Business School

World Bank (2017) *The Global Findex Database 2017-Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*, Washington DC.

WEF (2021) *Net_Zero_Carbon_Cities_An_Integrated_Approach_2021*