

フリクションレス決済の実現に向けて

世界は今まさに“フリクションレス”なデジタル取引から創出される可能性について学ぼうとしている。

著者：マーク・フラム、ダグラス・ドゥワイヤー、ケビン・グリーブ
監訳：堤 俊也

近年、キャッシュレス化はデジタル技術の発展とともに世界中で急速に拡大している。例えば、スウェーデンやデンマークなどの北欧諸国では国内決済の90%以上が非現金決済という。非現金化の推進は、日本でもますます重要な課題となってきたが、あるべきフリクションレス決済環境にはまだ届いていない。スマートフォンを媒体とする非接触型決済も普及しつつあるとはいえ、新たなビジネスモデルは見出されていないのが現状だ。今後本当の意味でのフリクションレス決済環境が構築されたあかつきには、顧客情報管理や融資ビジネス、パーソナル・ファイナンシャル・マネジメントの分野においてビジネスチャンスがある。(堤 俊也)

ウーバーやリフトなどのオンライン配車サービス業者は都心における移動手段を変容し、シェアリングエコノミーを進展させた。しかし、新たな移動手段を打ち出したことにより、はるかに大きなインパクトを金融決済市場にもたらしたことは、意外にも注目されていない。

それは、配車サービスを提供する会社が、今まで金融業界で実現が困難であったフリクションレス取引を完成させたことだ。乗客はスマートフォンをタップするだけで車を手配し、乗車料金も支払える。他者に現金やクレジットカードを渡すことなく、アプリ上で事前登録した情報に基づき、乗車料金が自動で決済されるのだ。このシームレスな体験は、タクシーを含む配車サービス市場を大きく成長させた。エコノミスト誌が昨年行った調査によれば、ニューヨーク市の一部地域における1カ月あたりのタクシー乗車数は2013年に480万回であったが、2015年には730万回に増えた。これは配車サービスの利用急増によるもので、従来型のタクシー乗車数は減少した。

取引プロセスの簡素化を完成させた企業は他にもある。スターバックスは2015年、顧客がスマートフォンの画面に表示された

バーコードを店舗のPOS端末に読み込ませるだけで支払いとポイント付与を同時に行えるアプリを導入した。すると、わずか2年で米国における全店舗の決済額の24%をアプリ決済が占めるようになった。その他、アマゾンの1-Clickを使った発注、米国のベーカリーカフェであるパネラ・ブレッドの予約／前払い・ピックアップシステム、エアビーアンドビーや米VRBOなどの旅行関連サイトが導入している簡単な支払いシステムも、即時決済のカテゴリーに入る。

ただ、これらのシステムはPOS決済の分野では例外的なものである。このネット時代においてさえ、世界の大半の小売客はクレジットカードを支払手段として用いている。クレジットカードは、導入当時は画期的でフリクションレス取引の第一世代を築いたと言える。しかし、オンライン上での支払いでさえ、顧客は商品・サービス購入の度に個人情報を入力するという面倒なプロセスを経なければならない。これにより、販売機会の多くが損失されている。

現在、Eコマースやさまざまな形態のデジタル決済がユビキタス化(随所で利用可能)されたが、金融サービス企業はPOS処理能力高速化に向けた大型システム開発に苦心し続けている。デジ

マーク・フラム
mark.flamme@pwc.com

Strategy&のプリンシパルで、シカゴを拠点とする。リテール金融サービスと金融テクノロジー、決済関連のイノベーション、デジタル戦略、オペレーション変革、操業モデル設計を専門とする。

ダグラス・ドゥワイヤー
douglas.dwyre@pwc.com

Strategy&のディレクターで、デンバーを拠点とする。金融サービス、特にリテールバンキングと決済に関連する戦略アドバイザーサービスに焦点を当てている。

ケビン・グリーブ

Strategy&の元プリンシパル。

堤 俊也 (つつみ・としや)
toshiya.tsutsumi@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のディレクター。欧州、中東及び日本において金融サービス(保険会社、プライベート銀行、リテール銀行、イスラム銀行)のクライアントに対して全社組織再編プログラム、営業チャネル戦略、事業戦略、投資プロジェクト支援に取り組んでいる。

タル業界のスタートアップ企業はこのバックオフィス領域への技術参入を試みているが、金融サービス企業や小売業者は実験的な試みに躊躇しているのが現状である。加えて、クレジットカードに比べるとアップルペイやグーグルウォレットなどのキャッシュレス決済は簡便に使える環境が整っていないため、消費者の利用ニーズも高くない。

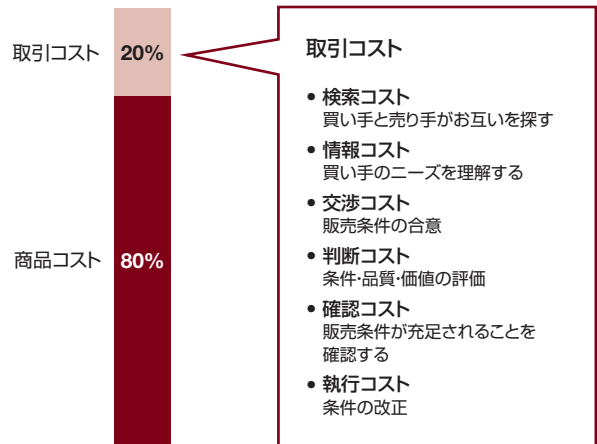
しかし、Eコマースとモバイルショッピングは急成長しているため、フリクションレス決済への対応は不可避である。フリクションレス決済システムが完成すれば、オンライン/オフラインを問わず、商品・サービス購入方法や手順が大きく変わる。小売り業者は新たな決済方法を提供し、金融サービス機関は消費者にサービスを提供する新たな方法を見つけ、ビジネスモデルやキャッシュの流れが変化するだろう。決済手続きは完全に顧客からは見えないプロセスになり、舞台裏へと消えていく。イノベーションは加速し、既存POSシステムはクラウドベースになり、金融サービス企業と小売業者間の決済取引をより広範囲かつ効率的に統合していくだろう。煩わしい16桁のクレジットカード番号に代わり、より便利で安全な識別情報が用いられるようになり、新たに“インテリジェント”な個人資産管理ツールが登場して決済プロセスと融合していくことが予測される。

フリクションレス決済では各取引でアプリが消費者の財務状況や好みに適した決済方法へと顧客を誘導する事が可能になる。銀行をはじめとする金融機関は、消費者の金融資産の状況や信用力、購入希望アイテムに応じ簡易融資を提供するようになるだろう。銀行は大きな収益源であるクレジットカードビジネスで、消費者のデジタルウォレットの座を勝ち取るため、競合先と横並びにしていた特典プログラムを見直す事が予想される。さらに、今後は小売業者が個別の取引における顧客体験に影響を与えるようになり、決済コストの削減だけでなく、利便性の向上や顧客ニーズに適したサービス提供、そして全体的なブランド・ロイヤルティ向上を追求するようになるだろう。

現金決済から生ずるフリクション(摩擦)は、決済や取引に関わる

図表1：従来のフリクション・コスト

顧客が現金かクレジットカードで支払いを行う際、取引コストは商品価格の約20%。また、手続遅延により、顧客が購入中止に至る可能性もある



出所：Strategy&分析

全ての人に取引コストを生じさせる。従来の実店舗型事業者(小売業者など)の場合、取引コストは商品価格の20%以上になることもある(図表1参照)。これには買い手と売り手の検索コスト、取引条件を設定する情報・交渉コストなどが含まれる。その他処理遅延の可能性や購入中止のリスクもはらんでいる。

Eコマースは、これらのコストや決済における障壁の大半を排除してきた。例えばオンライン上で書籍を購入した場合、店舗に足を運んで本を探すという検索コストを約95%排除できるようになった。顧客はオンライン検索を行う必要はあるが、交通費を払って書店に行き、本棚に並べられた多数の本の中から本を探し出すことと比較すれば、所要時間は少なくて済む。家にいながら購入

図表2：オンラインでの決済フリクション

Eコマースは既に多くの取引コストを排除しているが、消費者に購入を中断させる決済プロセスでの弊害を最小化する必要がある。



出所：PYMNTS.com および BlueSnap Study.com Score、Strategy&による分析

できる利便性は明らかに高く、オンラインショッピングは誕生して20年間、高成長を遂げてきた。しかし、持続的な成長を維持するため、Eコマースは消費者のさらなる利便性向上が必要で、決済プロセスでのフリクションを最小化しなければならないだろう(図表2参照)。

オンライン小売業者にとっては、顧客が1つのサイトから別のサイトへとネットサーフィンする前に購入を決定させることが課題である。しかし、更なる問題は、商品を選んだ消費者が、会計前に購入を中断する“カゴ落ち”である。Eコマースリサーチグループ Baymard Instituteの分析によれば、オンライン・カートに入れた商品の約70%がカゴ落ちしている。その要因は複数ある。同社の調査では税金や送料の高さ、アカウント登録の必要性、煩雑な決済プロセス、ウェブサイトのエラー・クラッシュが上位に挙げられている。また、多くの取引プロセス、製品レビューやレコメンド情報の

未掲載、限られた配送方法、支払い方法の併用不可(クーポン、ポイント、ギフトカード、複数のクレジットカードなど)といったことも要因として挙げられるだろう。

カゴ落ちの代償が大きさが、フリクションレス決済を進化させる契機となったことは事実だが、そのシステムにはまだ課題がある。そのため、小売業者と金融サービス企業の将来において決済の改革は重要な課題であり、企業は意欲的に解決策に取り組んでいる。

決済のシームレス化により、金融サービス企業と小売業者が将来どのような分野でビジネスチャンスを得られるかを検証してみると、その分野は3つある。それは①クラウド上での情報管理、②目に見えない融資ビジネス、③消費者の財務健全化である。

クラウド上での情報管理

クレジットカードとデビットカードは現金と小切手に取って代わり、消費者の決済利便性を大きく向上させたことだ。しかし、未だ大きな障壁が残っている。クレジットカードを店舗で使うには、消費者はカードをPOSデバイスに読み込ませ、暗証番号入力をし、承認されるのを待たなければならない。この決済プロセスは、Eコマースが登場しても改善されていない。オンライン上の顧客は取引が承認されるまで、依然として多くの情報を入力しなければならない。小売業者へ個人情報に託すことに不安を感じている人も多い。

アップルペイやビザチェックアウト、グーグルウォレット、マスターパスなど、認証情報を保存するアプリはフリクションを排除する新たな試みである。実店舗での取引承認には、POS端末にクレジットカードを紐付けたデジタルウォレットが入ったスマートフォンをかざしさえすればいい。

ただ、こうしたアプリを受け入れるためのPOSシステムのアップグレードは、未だ進んでいない。消費者がこのシステムに関心を示しておらず、導入コストも高いからだ。そして、小売店はこのアプリの提供者と決済情報を共有することに躊躇している。しかし、これらのアプリでデジタルウォレットのインフラ開発が促進され、機能が向上し、消費者と小売業者がその使用に慣れるにしたがって、投資効果を得られる可能性が高くなる。スタートアップ企業が提供しているこれらのアプリは、クラウド型POSサービスに進出しつつある。例えば、多くの小売業者が使い始めたスクエアは、タブレットやスマートフォンをPOSシステムに変換させた。しかし、これまでにモバイル決済が最も効果的に導入された例は、スターバックスのアプリだろう。成功要因は、取引から多くのフリクションを排除したことと、同社のポイントシステムを決済プロセスの中にシームレスに統合したことだ。このアプリは、顧客に決済方法としてクレジットカードを事前に登録させ、リアルタイムのポイント付与・使用を可能にした。また、残高補充を自動化することで会計プロセスも大幅に簡素化した。同社はこの手の決済方法の先駆者であり、類似の決済プログラムを提供する小売業者・ファストフード店

も増えている。これらのアプリは、新製品のプロモーションを顧客にダイレクトに打ち出すチャンネルとしても有効だ。

もちろん、スターバックスは独自の決済プログラムを開発・提供できる点において、他の小売業者とは異なっている。多くの顧客にとって、スターバックスは頻りに訪れる場所だ。価格帯の高い商品を販売する小売店を顧客が訪問する回数は低く、同様のアプリを導入しても投資リターンを得ることは難しいかもしれない。

しかし、同社のアプローチは明らかにフリクションレス決済のモデルとなっている。アカウント・取引データ、クレジットカード情報はクラウド上に保存され、顧客はネット環境があればどこからでもアクセスできる。顧客にとって、小売店とのやり取りは欲しい商品を手にするだけのシンプルなものとなる。アマゾン、シアトルのアウトレット店舗でGoストアという類似のビジネスモデルの実証実験を行っている。初期フェーズでは、利用はアマゾンの従業員に限定されたが、この店舗ではセンサー、デジタル画像、データベースを組み合わせて、商品棚から取り出したものを追跡し、顧客のアプリにかごの中の情報を送る。そして、アマゾンのアカウントに保存された決済方法で顧客に請求される。支払いのために列に並ぶ必要がなくなるのだ。

オンラインの世界では、大規模なフリクションレス決済プログラムが既に稼働している。多くのサイトがペイパルで即時に支払えるようになってきている（ただし、顧客はペイパルにサインインして決済承認を受ける必要がある）。アマゾンが提供している1-Click決済プログラムは、スターバックスアプリのオンライン版のようなもので多くの顧客と頻りにやりとりがある。アップルでは顧客はラップトップ上で選択したアイテムについて、iPhoneのホームボタンを押すことで支払えるようになってきている。承認は、バイオメトリクス認証で行われる。

フリクションレス決済のコンセプトがさらに浸透するには、まだ時間がかかる。しかし、金融機関はこの分野に進出し、新たな小売業者と顧客との関係を築く好機をつかむべきである。すなわち、顧客がデジタルウォレットで自社が発行するクレジットカードを優先的に使用してもらうように取り組むべきである。一部の行動学研究者の調査によれば、顧客が支払いプログラムに登録した最初の

カードが、オンライン上でもオフラインでも利用額が増加するという。今後競争が激化することが想定されるため、クレジットカード業者が顧客の持つデジタルウォレット内でトップの地位を獲得するには、Eコマース顧客をターゲットとしたマーケティングとデジタルウォレットプログラム・キャンペーンを組み合わせる必要がある。

金融機関の大半は、この戦略をまだ十分に構築していない。これまで金融機関は小売業者と提携カードを発行し、その小売業者に愛着を抱いている顧客を取り込もうとしてきた。しかし、デジタルウォレット内でトップの位置を確保するだけでは、消費者がフリクションレス決済に切り替えた好機を生かすのに十分とはいえない。物理的にロゴのついたカードがなくなり、ブランドの存在感が薄まるからだ。金融機関は今後カスタマーサービスの一貫で、小売業者を横断して顧客の認証情報の管理などを行うことに収益を見出す必要がある。銀行は各顧客アカウントのアクティビティ全て（期限切れに伴うカード更新、顧客住所・メールアドレス変更など）を取り扱う事になるであろう。既にアメリカン・エキスプレスやチェースはアップルペイなどのテクノロジー企業のアカウント認証情報の更新などを請け負っている。

フリクションレス決済が普及すれば、顧客はどのカードを使うかを考えずに購入できるようになる。また、総合的なカード管理を行うことで、カード会社は消費者がアカウントデータの再入力を求められた際などに起こる「カード乗り換え」を回避することができる。

目に見えない融資ビジネス

フリクションレス決済システムの究極の目的は、金銭のやり取りをシームレス化し、消費者に意識させないことにある。これはさまざまな形で実現するだろう。その例としては、グーグルの検索結果に購入ボタンが表示され、モバイルデバイス上のデジタルウォレットから即時決済という方法もあるだろう。別の可能性として、旅行者がホテルへのチェックインを携帯電話で行い、フロントデスクに立ち寄ることなく部屋に行き、キーカードではなくスマートフォンを使ってドアの鍵を開けられるようにするプログラムも考

えられる。実際、スマートフォンを活用してホテルのチェックイン・チェックアウトを簡素化するプログラムはスターウッドやヒルトンで導入されており、他の企業も追随する道を探っている。

このようなフリクションレス環境では、決済や与信データのデジタル化によりマーケット・プレイス・レンダー（MPL）が消費者に即時融資を提供することが可能になる。今までは小売企業が自社ブランドのクレジットカードを発行し顧客に融資を提供していたが、そのモデルが崩れる可能性がある。例として電子決済サービスの米ブレインツリー（ペイバルが保有）やストライプのようなスタートアップ企業は、利便性の高い決済および融資サービスを低コストで提供している。

POSのハードウェアやソフトウェアを手がけるスタートアップ企業は取引のつど、買主や販売者、融資機関の集合体を一時的に形成し、MPLとも新たな繋がりを生む。MPLは、融資コストを引き下げ、従来のビジネスモデルから市場シェアを奪っていく可能性がある。

ある人が家具を買おうとしているとしよう。この場合、この人が購入するタイミングで、オンライン上のMPL企業は家具購入への融資を実行するために、融資情報に関して情報ネットワークの中を購入者の代わりにくまなく調べ、最も好ましい金利条件でこの人に融資を提供する。これは従来の金融機関にとって融資ビジネスモデルが崩壊するシナリオである。クレジットカードを発行する多くの銀行にとって、クレジットカードビジネスは売上の50%以上を占めているため、業界シェアを守るにはこの新市場において新たな戦い方を見出す必要がある。その結果、金融サービス業者はMPLと提携する他に、さらに低金利で融資を提供する事が必須となる。大抵の場合、MPLは最新テクノロジーの導入や使いやすいユーザーインターフェイスを提供することに長けているため、金融大手はバランスシートと与信引き受け能力を提供する構造になるであろう。

一部の大手金融機関は、MPLと協業することに消極的である。MPLと協業すると金利収入が減少すると懸念しているためだ。消費者は低い金利を常に求めている。そのため、金融機関はPoint of Sales (POS) においての新たな決済融資ビジネスモデ

ルを構築しなければならない。消費者がMPLから融資を受けることに慣れ、クレジットカードが二次的な借入手段になってしまった場合、既存金融機関のシェアはさらに縮小する。既に最近の調査によって、ミレニアル世代は銀行よりもテクノロジー企業が提供する金融サービスを好むことが明らかになっている。

消費者の財務健全化

消費者にとって、フリクションレス決済は利便性向上だけでなく、リスクを伴う。消費者の支出がシームレス化・自動化されるに従い、決済の透明性は低下する。クレジットカードを財布から選び、決済時にサインしたり、オンライン上のフォームに入力する手間がなくなる反面、自身の財務状況にどの程度の影響を及ぼすかを考える時間も与えられずに高額な商品を購入できてしまうからだ。多くの消費者にとって新たな決済システムは、クレジットカード利用額が限度額を越えてしまったり、現実的な予算を超えた買い物をさせ、月末になって浪費に気づく消費者が増え得ることを意味する。

これを防ぐため、個人資産管理(PFM)ツールの開発が今後期待される。消費者の購買をモニター・分析し、個人が設定した短期・長期の財務目標に基づいて日々の支出と貯蓄を確認するものだ。この分野に進出している企業としては米国のクレジットカルマ、グッドバジェット、レベルマネー、ミントなどがある。

これらの企業は家計簿や信用スコアのレポート、投資ポートフォリオのモニタリング、リアルタイムの財務アドバイスなどを提供している。PFMアプリは健康アプリと同様に消費者が過度に支出する恐れがある時に警告し、購入を抑えるよう助言する。これにより消費者は、家や車の購入に必要な頭金を貯める目標に向けて貯蓄を増やしていくことができるようになる。このようなプログラムは、テクノロジーに精通した金融機関にとって新たなビジネスチャンスとなる可能性がある。自社の顧客ベースに適したアプリを開発し、フリクションレス決済環境において新たな収益を発掘できるからだ。

最終的にはほぼ全ての消費者、小売業者、そして金融機関が、フリクションレス決済が生む文化、パーソナルファイナンス、社会的

習慣の大きな変化を体感することになる。利便性と生産性、さらには財務管理と意思決定においても消費者のメリットは大きい。顧客は不安感を示してはいるが、これは現時点でシステムに欠陥があることが主な要因で、一度フリクションレス決済が標準化されれば、消費者の活用ニーズは高まるはずだ。金融機関は、新たなフリクションレス決済のエコシステムの中で、その役割を積極的に整えていくことで利益を享受できるだろう。これまでのところ、全ての参加者がやや保守的な反応を示しているが、これはどれほどの恩恵を受けられるのかを未だ実感していないからだ。

“Making Seamless E-Payments a Reality” by Mark Flamme, Douglas Dwyre, and Kevin Grieve, strategy+business, July 17, 2017

日本市場での可能性

PwCコンサルティング
Strategy& ディレクター

堤 俊也

最近、日本の金融機関がデビットカードなどの決済ビジネスや決済データ活用拡大に関する発表を相次いで行っている。日本政府は2025年までにキャッシュレス比率4割を目標に掲げ、キャッシュレス先進国に追いつくための基盤整備を急いでいる。

だが、国内のキャッシュレス決済は未だフリクションレス環境にあるとは言い難い。キャッシュレス決済はプリペイド（電子マネー）、ポストペイド（クレジットカード）およびリアルタイム（デビットカード）に分類されるが、日本ではその9割以上をブランド・クレジットカード（ポストペ

イド）が占めており、成長要因はクレジットカードが中心であると推測される。QRコードを活用した非接触型決済など、さまざまな試みはあるが検証段階であり、明確な収益化モデルは確立されていない。

また、日本のキャッシュレス決済の多くは新しい技術ではなく、従来のクレジットカード（発行者・ブランド・加盟店アクワイアラ、決済代行業者）や銀行決済（銀行口座送金や決済基盤）の基盤をベースにしている。しかし、新しいテクノロジー（顔認証・最新のPOS端末・デジタルウォレットなど）が登場し、従来のバリューチェーンで銀行や大手カード会社が独占していた市場に他業者が入り込む余地ができています。

一方、オンラインでの商品・サービスの購入は日本でも進んできているほか、スマートフォンの普及に伴い、決済は消

費者の生活とより密接につながってきている。その結果、消費者にとってフリクションレス決済（購入から決済まで一連の取引が継ぎ目なく進み、消費者には一切見えない）が当たり前になることには変わりはない。決済データの活用範囲が広がり、規制をクリアできれば、個々の顧客の嗜好に合わせた商品の推奨やMPLのような融資サービスが登場することも可能性として十分にあるだろう。

日本におけるキャッシュレス決済比率は2割で、先進国と比較すると途上段階である。治安の良さなどを背景にした、わが国の現金決済の利便性は否定できないが、決済業務には多くのビジネスチャンスが潜在しており、金融機関だけでなく多くの企業も注目すべきセクターである。こうした動向を踏まえ、日本の金融機関および企業は何ができるのかを個別検討する必要がある。