

企業と決済事業との親和性について

—小売業、運輸業の事例から—

山本 知己¹

Regarding compatibility between companies and payment businesses

YAMAMOTO Tomoki

1. はじめに

企業の成長を考えると、企業の成長とは売上高、資本金、従業員数、総資産という各要素での拡大と考えることができる。各々の要素が拡大した企業は、生産活動において規模の経済性というメリットを追求する。規模の経済性の獲得により、市場における影響力の拡大が可能となり、企業には売上高、利益の拡大がもたらされることになろう。企業が自らの成長を求める時、成長戦略における選択肢の一つとして多角化戦略を選択し、新たな事業領域を広げることで収益の拡大を目指すこととなる。

企業が成長しようとするとき、成長のための経営資源が必要となる。自社の経営資源を活用し、新製品開発や技術革新による成長を図る方法が、内部成長戦略である。一方で M&A による企業買収や各種アライアンスや提携により経営資源を外部から調達することで、短期間での事業拡大を目指すのが外部成長戦略である。現在の市場は、技術革新のスピードが速く、競合との競争環境を含めた外部環境の変化も激しく厳しい。さらに、企業には、地政学リスク、環境問題、コンプライアンスを考慮した企業運営、経営戦略の構築が求められる。このような状況下の中で、企業が成長を目指す時、自社の内部資源の活用だけで成長することは難しい。一方でコストを極力かけずに企業がその戦略にオリジナリティを出すためには内部資源の活用も必要となってくる。以上のことから、企業が成長するためには、内部資源と外部資源との融合によるシナジーが必要となり、このシナジーが企業の成長を促すと考えられる。

2. 研究背景と問題意識

当研究では、企業が多角化戦略としてキャッシュレス決済サービス事業（以下、「キャッシュレス事業」と呼ぶ）を行って、事業ドメインを広げる過程で内部資源と外部資源を融合さ

¹ 昭和女子大現代ビジネス研究所研究員

せることで収益のドメインも広がっていくことを仮説とし、企業の経営とキャッシュレス事業の親和性について論じることとする。現在、小売業や通信事業者、運輸事業者は、ポイント・プログラム（以下「ポイント」と呼ぶ。）の付与を特典としてキャッシュレス事業を積極的に展開している。この事業展開は、本業を補完する役割を求めての多角化戦略である。

キャッシュレス事業では、内部資源と外部資源の融合によるシナジーが生じやすい。さらに、技術革新によってもたらされる新しい技術を利用することで新たなシナジーも生まれ、本業を補完する事業としてのキャッシュレス事業を成功へと導くのである。キャッシュレス事業の成功は、企業グループ全体の業績拡大をもたらし、その結果、有価証券報告書上のセグメント情報では、キャッシュレス事業が本業の売上、利益を上回る企業も出ている。なぜこのような成果がもたらされるのであろうか。以下で論じることとする。

当研究では、流通事業者のイオン株式会社（以下「イオン」と呼ぶ。）運輸事業者の JR 東日本株式会社（以下「JR 東日本」と呼ぶ。）の 2 社を研究の対象とする。2 社を研究の対象とする理由は、①本業がその分野における日本を代表する企業グループである、②プライム市場に上場し、企業業績の開示が比較的良好である、③キャッシュレス事業が好調である、の以上 3 点からである。

キャッシュレス決済の主なツールとしてクレジットカード、電子マネー、QR コード決済（「以下「コード決済」と呼ぶ。」）が存在する。この 3 つの決済ツールは技術の進化とともに誕生してきた。特に着目するのは、コード決済のキャッシュレス市場への普及速度の速さである。2018 年度から普及が急拡大し、現在は電子マネーを抜いてクレジットカードに次ぐ決済手段となっている。

次にキャッシュレス事業を考察するにあたり、キャッシュレス決済の最初のツールとして登場したクレジットカードについて導入時の状況を述べる。

3. クレジットカードの誕生と役割の変化について

3-1 クレジットカードの誕生によるキャッシュレス市場の形成

クレジットカードは、1960 年に株式会社富士銀行（現株式会社みずほ銀行）、財団法人日本交通公社、（現株式会社ジェーティービー、公益財団法人日本交通）が、米国のダイナースクラブとの提携により発足させた株式会社日本ダイナースクラブ（現三井住友トラストクラブ）によるカード発行が最初となる。その翌年の 1961 年に株式会社三和銀行（現株式会社三菱 UFJ 銀行）と日本信用販売株式（のちに日本信販株式会社、現三菱 UFJ ニコス株式会社）による株式会社日本クレジットビューロー（現株式会社ジェーシービー/JCB）が誕生し、初の銀行系カード会社となった。その後、これらに追随し各都市銀行が親会社となり、複数の銀行系クレジットカード会社が誕生することになったのである。この流れは、当時、各地方単位で営業活動を行う信販会社の保護の観点から、銀行本体によるクレジット

カード事業への直接の参入が禁止²されていたために生まれたモデルである。その後 1967 年には、株式会社住友銀行による株式会社住友クレジットサービス（現三井住友カード株式会社）が設立され、その後住友クレジットサービスは、国際ブランド VISA と提携して、日本では初となる国際ブランドカード、住友 VISA カードを発行したのである。

クレジットカードの役割は、時代と共に変遷してきた。1967 年に設立された住友クレジットカードの選定基準（発行基準）においては、以下の要件が示されていた。①住友クレジットカード保有者にふさわしい人物、②年収 120 万円以上³、③居住性が認められること、④収入の安定性及び資力保有、⑤職業に安定性があり、健全かつ公共的であること⑥成年者である。これらの基準から、初期のクレジットカード発行にはキャッシュレス決済機能に加えて、社会的ステータスとしての機能が付与されていたことがわかる。

当時、クレジットカードの利用決済口座は、カード発行会社の親会社である銀行の口座に限定されていた。この仕組みの狙いは、個人顧客の固定化と個人口座の活性化であった。すなわち銀行の口座保有者を顧客基盤として、クレジットカードによる顧客の固定化を図ったのである。また、初期におけるクレジットカードの加盟店は、親会社である銀行の企業グループや融資先を中心に構築されていた。これを現在のポイント経済圏に例えるならば、銀行経済圏と呼ぶことも可能であろう。すなわち、当時のクレジットカード会社の目指していた役割とは、親会社の銀行が構築した経済圏の中でクレジットカードをツールとして資金の循環役を担うことであった。

クレジットカードは、その誕生から現在に至るまで、キャッシュレス決済手段としての機能と、社会的ステータスとしての役割を担ってきた。当初は銀行経済圏内での資金循環を目的として発行されたクレジットカードであったが、決済口座を自社から系列銀行へ、さらにはゆうちょ銀行へと広げて現在では、ほとんどの金融機関での口座設定が可能となっている。この流れは、現在の大手通信系キャリアが、自社の金融サービスの提供を自社の通信サービス利用者から競合キャリアサービス利用者へと広げているのと同様である。一方で、ステータス性に関しては、プラチナ、ゴールドカード等のプレミアムカードを発行することで、現在もカード保有によるステータス性は保たれていると考えてよいであろう。

3.2 キャッシュレス決済の浸透

時代の経過とともにクレジットカードは、機能性とその利便性から、企業と利用者から支持されキャッシュレス市場を拡大させてきた。クレジットカード市場の拡大に伴い、カードの原板（磁気ストライプから IC チップ化、ナンバーレス化等）、カードリーダー、売上送信等のクレジットカードを利用するためのインフラ設備に対する技術革新も進んでいった。

クレジットカードの市場拡大とともに、カード事業を専業とするカード会社に加え、小売業を親会社とするカード発行会社の新規参入も始まった。これら異業種を母体とする市場

² 1961 年割賦販売法

³ 2016 年時点換算で 800 万円以上と推定

参入は、新規会員獲得の面で競争環境の変化を生んだ。さらに、与信管理技術の向上が、キャッシュレス市場のすそをを広げ、市場拡大をさらに後押しした。クレジットカード発行には入会審査が必要であるが、ICT の発達で審査体制を充実させ、取り込みが困難であった高齢者層、若年者層も入会が可能となった。これに即時発行のサービスも加わり、クレジットカードの発行数はさらに増加していったのである。

一方、従来から現金志向の層も一定数は存在していた。この層の取り込みを可能としたのが電子マネーである。電子マネーは、現金やクレジットカードによる事前チャージによりキャッシュレスサービスが利用でき審査も不要である。そのため、これまでクレジットカードでは、取り込めなかった現金志向の層も会員化が可能となった。さらに、技術革新と企業のマーケティング戦略が融合して、現在、急速に市場が拡大し普及しているのがコード決済である。

コード決済の特徴は①スマートフォンアプリによる簡易な決済ツールである、②現金、銀行口座、クレジットカードからのチャージが可能、③低額の加盟店手数料、高額のポイント付与、が特徴である。コード決済は、スマートフォンに表示されたコードもしくは店側に表示してあるコードを読み取ることでキャッシュレス決済が可能となる仕組みである。加盟店手数料⁴と読み取り装置が低額であることから加盟店数も増加し、コード市場を広げている。さらに、コード決済事業者のポイント付与による各種キャンペーンも利用者の購買意欲を高め、コード決済の利用を増加させている。

それでは、次にキャッシュレスの機能について企業の経営戦略の観点から述べることにする。

4. キャッシュレス決済の役割と機能

企業の経営戦略とキャッシュレス事業の親和性について論じるにあたり、キャッシュレスの機能と役割についての次 4 項目①キャッシュレス決済がもたらす業務効率化と管理コスト削減、②キャッシュレス決済を通じた顧客データの活用とマーケティング戦略、③セキュリティと信頼性の向上、④新たなビジネスモデルの創出、に整理して論じることとする。

4.1 業務の効率化と管理コスト削減

キャッシュレス決済の導入は、企業における業務の効率化とコスト削減をもたらす。現金取引時に発生する手間やコスト、主には、現金管理コストと人的コストの削減効果が期待できる。現金の管理については、業務として現金の数え直し、レジ締め、現金輸送業者への依頼など多岐にわたる業務が発生している。それに伴って時間コストや人的コストが発生している。さらに、現金授受時の誤った現金の受け渡しのリスク、偽造紙幣の取り扱いリスク、現金盗難等のリスクも発生している。

⁴ 決済事業者によっては、加盟店手数料の一部減額化や期間限定での無料化を実施している。

しかし、キャッシュレス決済を導入することで、これらの現金管理コスト、各リスクの削減、軽減、回避をすることが可能となる。また、小売業では店舗運営における全般的なリスクマネジメントが容易になり、経営の効率化が図られる。一方で、キャッシュレス決済を導入するにあたっては、店舗側にも加盟店手数料やカードリーダー当の費用の負担が発生する。しかし、導入企業は、キャッシュレス決済の導入によって生じる一連の費用負担より、業務効率化と管理コスト削減から得られる効果の方が相対的に高く利用者も増加している、との判断からキャッシュレス決済を導入しているのである。

4.2 顧客データの活用とマーケティング戦略

キャッシュレス決済を通じて取得された顧客データが、流通業のマーケティング戦略において極めて重要な役割を果たすことは明らかである。企業が、購買履歴や利用頻度、購買時の行動データ等を分析することで、顧客の嗜好や購買パターンを詳細に把握することを可能としている。

顧客データの活用は、特に CRM（顧客関係管理）において重要である。企業は、顧客の購買履歴を分析することで、個々の顧客に対する最適化されたサービスや商品の提案が可能となる。例えば、過去の購入履歴から次回の購入タイミングを予測し、適切なタイミングでのプロモーションを実施することで、リピート率を高めることができるであろう。また、顧客の嗜好に応じたパーソナライズなプロモーションを提供することで、顧客満足度の向上も期待することができるであろう。顧客データを用いたマーケティング戦略は、広告宣伝活動の効率化にも寄与する。具体的には、顧客のセグメンテーションを行い、各セグメントの顧客に対して最適な広告メッセージを発信することで、広告効果の最大化も狙うことができるからである。

4.3 セキュリティと信頼性の向上

キャッシュレス決済は、必要以上の現金の持ち歩きを防ぐことができ、盗難、紛失時のリスクの軽減を図ることができる。特にクレジットカードは、持ち運びの点で現金よりセキュリティ機能が高い。ICT の発達により、クレジットカードに対する盗難時の不正利用や各種悪用に対する対策は、日々最新のものに更新されており、これにより安全な取引環境が提供されているからである。オンラインショッピングの普及に伴い、決済手続きが容易なことからセキュリティの高いキャッシュレス決済への需要は増加している。

セキュリティの向上には、暗号化技術や多要素認証等の技術が重要な役割を果たしている。これらの対策により、不正アクセスやデータ漏洩のリスクが低減されているのである。リアルタイムでの取引監視や異常検知システムの導入は、迅速にリスクを回避し、悪用等の被害の最小化も図っている。また、加盟店になることで、店舗やサービス提供者は、利用者からの信頼を得ることができる。なぜなら、行政が決済事業者に対して、加盟店の審査を義務化しているからである。この審査にパスしなければクレジットカードを取り扱うことが

できない。さらに、決済事業者には、常時、加盟店の営業に対する適正を監視することが義務づけられている。このような一連の環境づくりがセキュリティ確保と信頼性の向上につながっているのである。

4-4 新たなビジネスモデルの創出

キャッシュレス決済の導入は、企業における新たなビジネスモデルの創出を促進する役割も担っている。例えば、キャッシュレス決済を前提として構築されることが多いサブスクリプションサービスやシェアリングエコノミーなどのビジネスモデルでは、参入企業が増加している。企業は、キャッシュレスサービスをツールとして新たな収益源を求めて経営戦略を構築しているのである。

サブスクリプションサービスは、定期的な収入を確保するビジネスモデルであり、現金を介さないビジネスモデルを基本としていることが多くキャッシュレス決済との親和性も高い。理由は、クレジットカード決済することで、サービス提供企業が会員の信頼性を事前にある程度確認することができるためである。定期購読や定期配送サービスなど顧客が、継続的に商品やサービスを利用するモデルでは、利用者、サービス提供者双方にキャッシュレス決済は、利便性をもたらしているのである。

これまで述べたように、流通業やサービス業とキャッシュレス決済の親和性は高い。キャッシュレス決済は、効率化とコスト削減、顧客データの活用とマーケティング戦略、セキュリティによる信頼性の向上、新たなビジネスモデルの創出など、多岐にわたるメリットを企業へもたらす。流通業やサービス業は、これらのメリットを最大限に活用し、企業活動を効率的に行い、持続的な成長を行うのである。

次にキャッシュレス決済の現状について直近の数値を使用し考察を行うこととする。

5. キャッシュレス市場の動向について

現在、キャッシュレス決済の普及が進んでいる。「我が国のキャッシュレス決済比率は、2023年に39.3%まで到達した。政府が掲げる「2025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。」についても、一般社団法人キャッシュレス推進協議会（2014）が示す「キャッシュレス・ロードマップ2024」というKPIについても、その達成が目前に迫っている。政府が目標とするキャッシュレス決済率40%以上の達成が視野に入ってきているのである。コロナ禍という地政学的リスクが外部環境の変化を生み、人々は、この外部環境に対応すべく日常における生活様式を変化させていった。

一方、国でもコロナ禍対策として厚労省（2020）が、「新しい生活様式」の実践例を公表した。そこでは、日常生活の各場面別の生活様式として、買い物の場面における通販の利用、電子決済の利用を推奨している。さらに、人々は、自己防衛手段として現金利用による感染を未然に防ぐために、現金からキャッシュレスによる支払いへと決済手段を変えていった。そしてこのような外部環境の変化に対する対応も要因となり、キャッシュレス市場の拡大

は進んだのである。

については、以下で公表されている数値を用いてキャッシュレス決済の市場動向に対する分析を行う。なお、コロナ禍の影響も考慮し、各社決算説明資料でも直近 3 年間の数値を使用しているケースが散見されるため当本研究の資料でも 3 年間の数値比較を基本とした。

5.1 決済手段別の売上推移について

以下[表 1][表 2]は、キャッシュレス決済の手段別の売上動向である。

[表 1]決済金額における決済手段別シェアの推移

(単位：百万円)

	2021		2022		2023	
	決済金額	構成比	決済金額	構成比	決済金額	構成比
クレジットカード	69,606,617	81.3%	80,637,613	80.0%	91,022,061	78.5%
デビットカード	2,698,700	3.2%	3,219,000	3.2%	3,658,500	3.2%
電子マネー	5,969,600	7.0%	6,084,100	6.0%	6,406,600	5.5%
コード決済	7,348,701	8.6%	10,798,607	10.7%	14,849,591	12.8%
合計	85,623,618	100.0%	100,739,320	100.0%	115,936,752	100.0%

(出所) 「月刊消費者信用2024-9」 p.9より引用

[表 2]決済金額における決済手段別シェアの推移 (前年比較)

(単位:%ポイント)

前年比較	2022		2023	
	決済金額	構成比増減	決済金額	構成比増減
クレジットカード	115.8%	-1.3%	112.9%	-1.5%
デビットカード	119.3%	0.0%	113.7%	0.0%
電子マネー	101.9%	-1.0%	105.3%	-0.5%
コード決済	146.9%	2.1%	137.5%	2.1%
合計	117.7%	-	115.1%	

(出所) 「月刊消費者信用2024-9」 p.9より筆者作成

上記[表 1][表 2]の推移からキャッシュレス決済の市場が、国の目指してきた拡大基調であることがわかる。一方で決済手段別のシェアに着目すると、クレジットカードの利用金額がトップであることに変わりはないものの、直近の 3 年間についてはコード決済が電子マネーの利用金額を抜いて 2 番目となっている。では利用頻度についてはどうであろうか。

以下[表 3]が利用頻度のわかる決済手段別の支払い件数をまとめた表である。

[表 3]キャッシュレス決済手段別の支払件数の推移

手段/年間	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	支払件数	構成比	支払件数	構成比	支払件数	構成比	支払件数	構成比	支払件数	構成比	支払件数	構成比
クレジットカード	10,060	62.1%	11,423	60.7%	12,705	58.1%	13,936	55.3%	15,849	53.7%	17,866	52.2%
前年対比/増減	-	-	113.5%	-	111.2%	-2.3%	109.7%	-	113.7%	-	112.7%	-
デビットカード	240	1.5%	341	1.8%	495	2.3%	623	2.5%	742	2.5%	867	2.5%
前年対比/増減	-	-	142.1%	-	145.2%	3.1%	125.9%	-	119.1%	-	116.8%	-
電子マネー	5,853	36.1%	6,234	33.1%	5,923	27.1%	5,740	22.8%	5,882	19.9%	6,156	18.0%
前年対比/増減	-	-	106.5%	-	95.0%	-11.5%	96.9%	-	102.5%	-	104.7%	-
コード決済	52	0.3%	816	4.3%	2,728	12.5%	4,895	19.4%	7,040	23.9%	9,361	27.3%
前年対比/増減	-	-	1569.2%	-	334.3%	-	179.4%	-	143.8%	-	133.0%	-
合計	16,205	100.0%	18,814	100.0%	21,851	100.0%	25,194	100.0%	29,513	100.0%	34,250	100.0%
前年対比/増減	-	-	116.1%	-	116.1%	0.0%	115.3%	-	117.1%	-	116.1%	-

(出所) 一般社団法人キャッシュレス推進協議会 (2024) 「キャッシュレス・ロードマップ2024」 P.7より筆者作成

色付けした 2022 年から電子マネーとコード決済件数のシェアが逆転する。利用金額が決済件数より早く逆転に転じたのは、コード決済の平均の利用額が電子マネーより高いためである。したがって、決済事業者にとっては、電子マネーよりコード決済の方が 1 取引あたりの収益性が高いことになる。

[表 1]では、2021 年に電子マネーとコード決済の売上高のシェアが高い状態になっている。⁵

5.2 コード決済の普及

2018 年頃から本格的に市場に登場したコード決済は短期間に電子マネーを抜き、クレジットカードに次いでキャッシュレス決済手段の 2 番目となった。

以下ではコード決済の利用状況に対して考察を行う。

コード決済は、アプリをスマートフォンにダウンロードして決済事業者の会員になれば誰でも利用可能となる決済手段である。チャージ方法としては①ATM からの現金チャージ、②銀行口座との直接の紐づけ、③クレジットカードとの紐づけの 3 タイプの方法がメインとなっている。

⁵ 「キャッシュレス・ロードマップ 2024」 P.6 ではコード決済が電子マネーを 2022 年に逆転している。統計リソースによって多少の相違があるが 2021 年から 2022 年の間においてシェアの逆転が生じたものと考えられる。

[表 4]コード決済の利用内訳

調査項目	単位	年間						半期
		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年1～6月
店舗利用金額	百万円	165,040	1,120,598	4,200,301	7,348,701	10,798,607	14,849,591	8,733,666
内) クレジットカードからの利用※1	百万円	8,164	159,804	1,029,985	2,075,295	2,870,424	3,949,548	2,409,665
①内) 実店舗における決済金額※2	百万円	-	-	-	-	8,554,743	12,008,007	6,960,217
店舗利用金額対前年比	%	-	679.0%	374.8%	175.0%	146.9%	137.5%	-
実店舗利用時の単価	円	-	-	-	-	1,433	1,465	1,519
店舗利用件数	千件	51,994	815,938	2,717,888	4,895,317	7,039,974	9,361,042	5,301,731
②内) 実店舗における決済件数※2	千件	-	-	-	-	5,971,612	8,198,042	4,582,894
送金金額	百万円	8,325	47,408	164,886	352,085	652,986	1,023,725	628,124
送金件数	千件	2,573	12,647	44,329	96,725	181,938	293,249	181,381
チャージ残高 ※3	百万円	-	112,266	247,364	338,036	506,021	592,091	1,230,635
MAU※4	千ユーザー	3,548	18,546	36,363	48,733	60,629	75,573	471,423
【参考値】アカウント数※5	千ユーザー	-	-	155,137	186,033	215,066	248,641	253,963

(出所) 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査」2024年8月22日より筆者作成

※1 クレジットカード及びブランドデビットカード紐付け利用分、クレジットカード及びブランドデビットチャージ分

※2 Webやアプリ内決済を除いた、バーコード及びQRコードを介した「実店舗」における利用

※3 四半期毎の月末の残高 (年間は12月末時点)

※4 各サービスの月間アクティブユーザー数の総計 (年間は12月末時点)

※5 各サービスの月末時点でのアカウント数の総計 (年間は12月末時点)

[表 4]の利用金額からもわかるようにコード決済は、2019 年から急速に普及している。急速な普及に成功した理由として、決済事業者が、①加盟店手数料を低額に抑えることで短期間に加盟店を獲得し、利用の場を広げた、②販促活動としてポイント付与率を競合より高く設定するなどの各種キャンペーンにより利用者の購買意欲を高めた、③地元の店舗でコード決済によるポイントアップキャンペーンを行うことで、利用を促進させ、その原資を各行政が負担するというビジネスモデルを構築したこと、があげられる。コード決済は、地域振興券の代替えの役割を担い、決済事業者はそれをビジネスチャンスとした。コード決済事業は、従来キャッシュレス決済のできなかった小規模店舗を加盟店化し、コード決済の市場を拡大しているのである。

この表から着目する点は、2023 年において実店舗でのコード決済の利用が店舗利用の 80%超になっていること、クレジットカードによるチャージが 30%程度になっている点である。実店舗での利用が多いということは、利用された店舗にとってはコード決済事業者への手数料の支払いが発生することを意味する。すなわち、外部への資金流出である。特に自社グループ内で決済事業を有する小売業やサービス業にとっては、この対策が急務となっているのである。

それでは、次にコード決済事業者と、クレジットカード、電子マネーと 2 つの領域で競合となるイオン、JR 東日本の経営戦略について述べることにする。

6. イオンと JR 東日本の決済事業について

6-1 イオンの決済事業における戦略について

イオンは日本でトップの流通企業である。有価証券報告書では、自社の事業領域を 9 セグメント (GMS 事業、SM 事業、DS 事業、ヘルス&ウェルネス事業、総合金融事業、ディ

ベロッパー事業、サービス・専門店事業、国際事業、その他、) に基本分類し事業報告を行っている。決済事業は、総合金融事業セグメントに属していて決済事業、銀行業をイオンフィナンシャルサービスが行っている。

以下が、イオンの営業成績とセグメント別の経営数値である。

[表 5] 営業成績

(単位：百万円/%)

営業成績 (百万円)	FY2021	FY2022		FY2023	
	実績	実績	前年比	実績	前年比
営業収益	8,715,957	9,116,823	104.6%	9,553,557	104.8%
営業利益	174,312	209,783	120.3%	250,822	119.6%

(出所) イオン「業績ハイライト」より筆者作成

[表 6] 営業利益率

営業収益営業利益率 (%)	FY2021	FY2022	FY2023
GMS事業	-0.1	0.4	0.8
SM事業	1.2	0.9	1.5
DS事業	0.7	1.0	2.1
ヘルス&ウェルネス事業	4.1	3.9	3.4
総合金融事業	13.1	13.0	10.6
ディベロッパー事業	10.6	10.2	10.1
サービス・専門店事業	-0.4	1.3	2.2
国際事業	1.4	2.6	2.0
その他	-0.3	-8.2	-19.6

(出所) イオン「業績ハイライト」より筆者作成

全体の業績は順調に推移しているが営業利益については、小売業態での数値が低く、どのセグメントも 4.1%以下であり、小売部門による利益面での貢献は困難であることが認識できる。

[表 7] 営業収益構成比

営業収益構成比 (%)	FY2021	FY2022	FY2023
GMS事業	37.8	35.9	35.5
SM事業	28.9	29.0	29.1
DS事業	4.5	4.2	4.2
ヘルス&ウェルネス事業	11.8	12.6	12.9
総合金融事業	5.4	5.0	5.1
ディベロッパー事業	4.2	4.9	4.9
サービス・専門店事業	8.1	8.4	8.3
国際事業	4.7	5.5	5.3
その他	0.6	0.6	0.6

(出所) イオン「業績ハイライト」より筆者作成

[表 8] 営業利益構成比

営業利益構成比 (%)	FY2021	FY2022	FY2023
GMS事業	-1.2	6.7	11.3
SM事業	17.5	10.9	16.7
DS事業	1.6	1.8	3.4
ヘルス&ウェルネス事業	24.0	21.4	17.0
総合金融事業	35.4	28.1	20.4
ディベロッパー事業	22.3	21.6	18.9
サービス・専門店事業	-1.8	4.9	6.9
国際事業	3.2	6.1	4.1
その他	-0.1	-2.0	-4.6

(出所) イオン「業績ハイライト」より筆者作成

営業収益構成比を FY2023 で見ると GMS 事業（総合スーパーマーケット）と SM 事業（スーパーマーケット）で全体の約 70%を占めている。一方、営業利益構成比を見ると総合金融業では FY2021：35.4%、FY2022：28.1%、FY2023:20.4%と利益面では常にトップである。すなわち経営戦略的には、売上は小売業で生み、利益は金融業で稼ぐというモデルが確立されているのが認識できる。イオンは、小売業を祖業とし、来店者を顧客化する目的でクレジットカード事業を開始し、来店者をカード会員にすることで固定化し、顧客基盤を築きあげてきたのである。さらに、会員から購買データを取得してこの情報をマーケティング活動へ利用することで業績を向上させ、業容を拡大させるという成長戦略を行っているのである。

イオンは、この顧客基盤を使用して決済事業を中心に新たなサービスを付加してきた。その1つが電子マネーWAONである。電子マネーは事前チャージによりキャッシュレス決済が可能となるサービスで、2024 年度には 2 兆円の利用高⁶を目指すとしている。この事前チャージがイオンに対して大きなメリットをもたらしている。チャージから WAON が利用されるまでには一定のタイムラグが生じている。この間、事前チャージされた金額は、イオンにとっては、無利子な資金を確保したのと同等の意味を持つのである。すなわち、利子の不要な短期の運転資金を確保していると状態とも言えよう。もし、仮に 2 兆円が現金で事前チャージされているのであれば、財務的には、現金管理コスト削減に大きく寄与しているであろうと考えられる。

前述したように、現在、コード決済の利用が伸びている。コード決済に関してイオンは後発であったが、現在では、イオングループの統合アプリやクレジットカードアプリにコード決済機能を連動させている。その結果、2023 年 7 月時点でのコード決済機能を持つ「AEON Pay」の会員数は 1,000 万に規模に達しているという。この内容からもわかるように、イオンは、既存の顧客を基盤とし、そこに新たなサービスを加えることで顧客満足度を向上させて、自社に顧客を定着させる戦略を行っている。イオンによれば、コード決済 AEON Pay の平均決済単価は 2,500 円、イオンカードの平均単価は 5,000 円前後だという⁷。電子マネーWAON は低額決済が主流である。現状、イオンは、1つのアプリ上で主要なキャッシュレス手段をすべて提供している。したがって今後、競合による新たなサービスが開始されても、イオンは、同様のサービスをアプリに付与することでスムーズなサービスの提供開始が可能となるであろう。

イオンは、現在、決済サービスに関する運営をほぼ内製化しているが、以前はカード会社との業務提携によりカード業務を行っていた。事業の成長の過程を通じて、他社からのノウハウを吸収することで外部資源の活用を行った。一方、本業によって集客される顧客の固定化を行い内部資源の活用を図った。イオンは、事業の成長過程で集積した外部資源と自ら有する内部資源を活用することでシナジーを生じさせ、その成果として、現在のキャッシュレ

⁶ イオンフィナンシャルサービス（2024）「2024 年 2 月期通期 決算説明会」 p.28

⁷ インフキュリオンコンサルティング（2023）『Card Wave348（2023.7,8）』 2023 年 6 月 pp.6-9

ス決済事業が運営されているのである。

それでは、次に JR 東日本の決済事業に対する考察を行うこととする。

6.2 JR 東日本の決済事業における戦略について

JR 東日本の営業成績と IT・Suica 事業（クレジット、Suica、IC カード）の営業成績について示したのが下記表である。

[表 9]FY2021 ではコロナ禍の影響もあり全体としての利益は減益であったが 2022,2023 は増益に転じた。一方[表 10]IT・Suica 事業は増収、増益で推移している。このような状況下で、2024 年 5 月に「JREBANK」のサービスが開始された。申し込みは 3 か月半で 39 万件に達している。JREBANK は、運輸事業者が始めた銀行サービスである。今後は自社に関わる決済サービスの決済口座を JREBANK へ誘導することになるであろう。JREBANK には様々な特典が用意されているが、その特典を受けるためには、ビューカードの保有、JREBANK での決済口座の設定が必要条件となる。特典として用意されるのは JRE ポイントの付与である。

付与されたポイントが鉄道利用で使用される場合は、原資負担がほぼ生じないと考えられ、この点は、費用負担における JR 東日本のアドバンテージであると言えよう。ポイント付与においては、原資の捻出が必要となる。原資負担は、経営においては利益の減少を招くことになる。よってポイントキャンペーン等の実施には慎重となるが、JR 東日本の場合はその負担が比較的軽いと推察する。今回の提携先である楽天銀行は、ポイントの原資負担が経営の負担となっている可能性のある流通企業である。しかしながら、今後両社の間で経済条件について合意がとれたならば、両者のシナジーにより、新たなポイント戦略の形が誕生することも期待できるのではないだろうか。

6.3 BaaS の活用について

非金融系事業者が銀行業を行うにあたっては、通常 3 つの選択肢が考えられる。①自前での銀行設立、②既存銀行の買収、③BaaS（エンベデッド・ファイナンス）である。BaaS は提携先銀行の支店的位置づけで銀行サービスの業務ができる方法である。今回 JR 東日本がこの方法を選択したのは、初期投資が少なく済むこと、他の企業との提携実績があること、比較的早くサービスの開始ができることからである。JR 東日本が BaaS を選んだ理由は、早く銀行サービスを立ち上げたいとの理由からである。⁸

JR 東日本は、現時点ではコード決済事業を行っていない。しかしながら、改札機での QR コードの読み取りは可能であるため技術としてはすでに導入されている。したがって、今回の銀行サービスに安定の目途がつけばすぐにコード決済事業へ参入するものと推測される。

JR 東日本の強みは技術力の高さである。JR 東日本の顧客基盤は、東日本地区の鉄道利

⁸ きんざい（2024）「JR 東日本の決済・金融戦略」『月刊消費者信用 2024-10』2024 年 9 月 pp.6-22

用者でありリアル利用者である。一方、楽天の顧客基盤はネット通販利用者でありバーチャル利用者である。両者の提携により JR 東日本の技術力を使い、リアル、バーチャル双方への、予想されていない新たなサービスの提供が開始される可能性も期待できるのではないだろうか。

[表 9]JR 東日本営業成績

(単位：億円)

営業収益 営業利益率	FY2021	FY2022	前年比	FY2023	前年比
営業収益	19,789	24,055	121.6%	27,301	113.5%
営業利益	-1,539	1,406	-	3,451	245.4%
	-7.8%	5.8%	-	12.6%	-

(出所) 2022,2023年3月期末決算説明資料より筆者作成

[表 10]IT・Suica 事業営業成績

(単位：億円)

営業収益 営業利益率	FY2021	FY2022	前年比	FY2023	前年比
営業収益	436	515	108.2%	616	118.4%
営業利益	99	123	147.2%	162	127.2%
	22.7%	23.9%	-	26.3%	-

(出所) 2022,2023年3月期末決算説明資料より筆者作成

7. まとめ

本稿では、キャッシュレス決済の全体の動向を俯瞰したのち、本業を補完するサービスとしてキャッシュレス決済事業を行い、決済事業が好調な小売事業者イオンと運輸事業者 JR 東日本という本業がそれぞれ異なる企業に対し、決済事業に関する考察を行った。キャッシュレス事業の成功には技術力と顧客基盤の確保が前提となる。新たな決済手段の普及には、顧客に対する利便性と特典の魅力の提供が必要である。利便性の向上は技術力と企業努力で提供することが可能であろう。現在、特典として提供されている多くがポイントの付与である。ポイントの付与については、その原資負担先が問題である。過度なポイント付与は経営の重荷となる。一方で原資の負担を加盟店等の他社へ求めればやがて限界や無理が生じるであろう。

今回イオンを研究対象としたのは、ポイント付与や割引特典は平均的であるが、ポイント

の利用を自社の提供する多彩なサービスで利用させることでポイント費用のグループ外流出を抑えている点、決済事業が収益の基盤となっている点からである。

JR 東日本を研究対象にしたのは、銀行サービスを開始し、決済サービスをリンクさせ鉄道利用者という顧客基盤を組織化している点、ポイント利用を自社のサービスで行うことでポイント原資の負担を軽減させている点からである。

イオンの決済事業も現在では大きな事業となっているが、その成長過程では多くの外部資源を導入してきた。そこへ買い物利用者という顧客基盤を内部資源として融合させることでシナジーが生まれ、グループ内でトップの収益を出す決済事業が構築されたのである。JR 東日本は、鉄道利用者と自社の技術力を内部資源とし決済ビジネスを拡大させてきた。今回の銀行との提携を外部資源とし、内部資源としては、既存の決済事業を融合させることであらたなシナジーを生み総合金融事業を成功させようとしている。

以上のことから企業が多角化戦略として決済事業を行うことで、決済事業は、企業にとって、新たに主要な利益を生み出す重要な事業となるのである。

【参考文献】

インフキュリオンコンサルティング (2023) 「決済動向調査 2023」『Card Wave347 (2023.5,6)』2023 年 4 月 pp.6-21

インフキュリオンコンサルティング (2023) 「新たな決済手段を追加した AEON Pay 決済の枠を超えたサービスのビジョンとは」『Card Wave348 (2023.7,8)』2023 年 6 月 pp.6-9

きんざい (2024) 「2024 年版クレジット産業白書」『月刊消費者信用 2024-9』2024 年 8 月 pp.7-39 pp.82-87

きんざい (2024) 「JR 東日本の決済・金融戦略」『月刊消費者信用 2024-10』2024 年 9 月 pp.6-22

きんざい (2024) 「回想 消費者信用の歴史」『月刊消費者信用 2024-11』2024 年 10 月 pp.6-12

三井住友カード株式会社 (2017) 「その先へ お客様とともに 50 年」2017 年 12 月

【参考資料】

イオン株式会社 「業績ハイライト」

<https://www.aeon.info/ir/finance/highlight/> 2024.12.28

イオンフィナンシャルサービス (2024) 「2024 年 2 月期通期 決算説明会」

<https://www.aeonfinancial.co.jp/>

/media/AeonGroup/Aeonfinancial/Files/ir/library/setsume/2023/setsume/240410_2.pdf
2023.12.28

一般社団法人キャッシュレス推進協議会 (2024) 「キャッシュレス・ロードマップ 2024」

<https://paymentsjapan.or.jp/publications/reports/roadmap2024.pdf> 2024.12.28

一般社団法人キャッシュレス推進協議会 (2024) 「コード決済利用動向調査」

<https://paymentsjapan.or.jp/code-payments/202401-06/> 2024.12.28

厚生労働省 (2020) 「新しい生活様式」の実践例」

(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431_newlifestyle.html)

2024.12.28

東日本旅客鉄道株式会社 (2023) 「2023 年 3 月期期末決算説明資料」

<https://www.jreast.co.jp/investor/financial/2023/pdf/kessan02.pdf> 2024.12.28

東日本旅客鉄道株式会社 (2024) 「2024 年 3 月期決算および経営戦略説明資料」

<https://www.jreast.co.jp/investor/guide/pdf/202403guide1.pdf> 2024.12.28