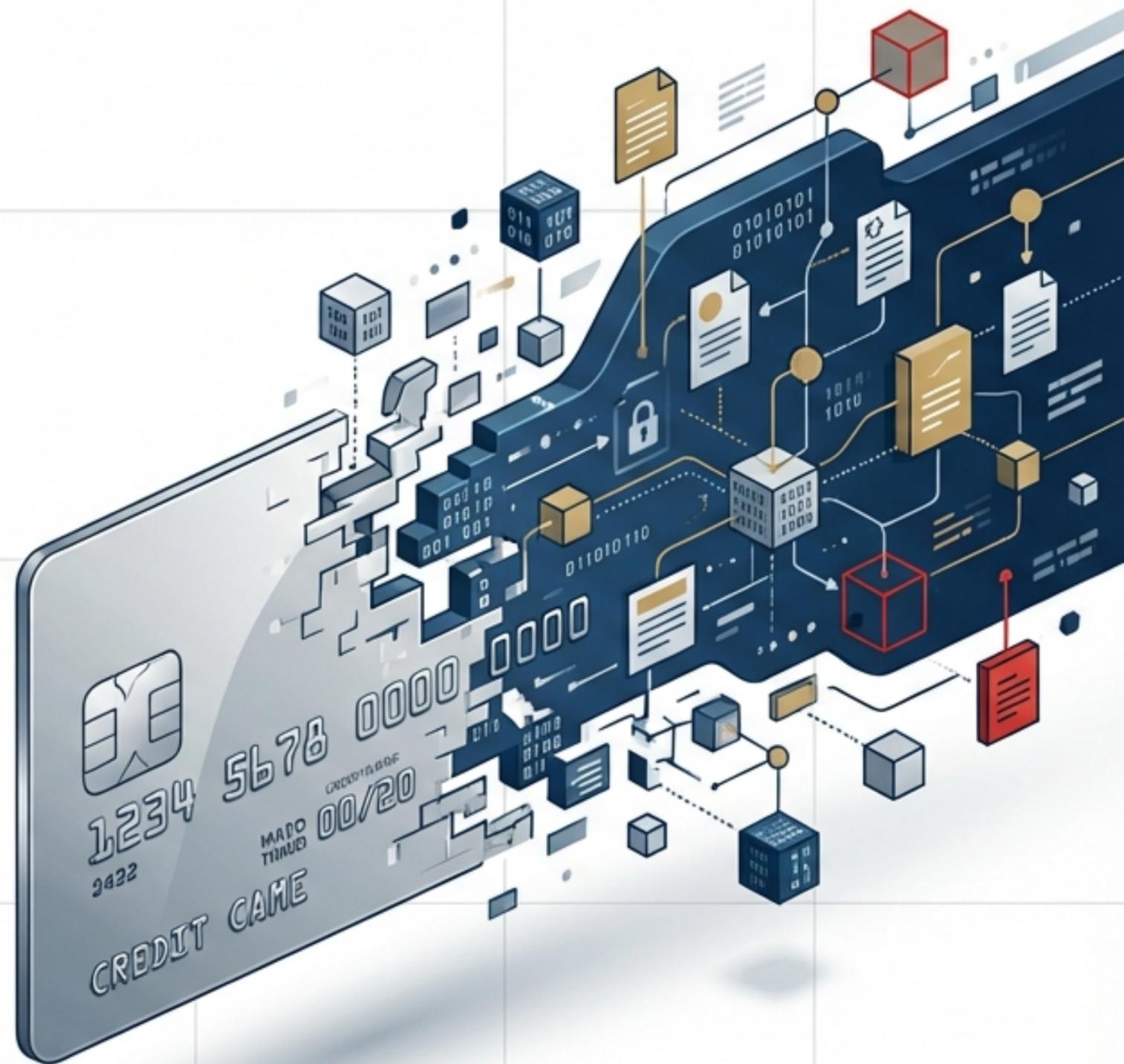


# ポスト・ペイメント戦争：データとAIが駆動する次世代金融エコシステムの覇権戦略

日本のキャッシュレス業界における  
構造変化と成長への処方箋



# 「量的拡大」の終焉と「質的転換」へのシフト：持続的成長への4つの戦略的柱

日本の決済市場における構造変化と収益モデルの再構築に向けた戦略的アジェンダ

## 現状 (Context)

### 市場は拡大基調

2023年キャッシュレス比率: 39.3% 政府目標: 80%



2030年予測:  
195兆円規模

2023年キャッシュレス比率は39.3%に到達。政府目標(80%)に向け、2030年には195兆円規模へ拡大予測。

### コード決済の躍進



決済回数において電子マネーを抜き去り、クレジットカードに次ぐ第2の決済極として定着。

## 課題 (Issue)

### 決済のコモディティ化



手数料競争の激化により、決済手数料（フロー収益）のみに依存するビジネスモデルは構造的に崩壊。

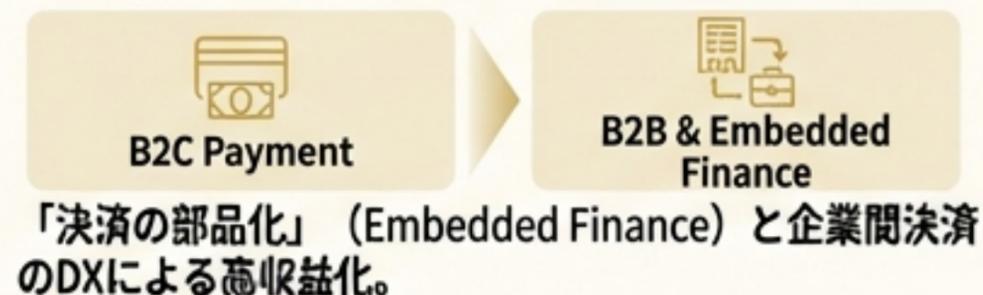
### 消耗戦の常態化



ポイント還元競争による利益率の低下と、巨大プラットフォームフォーマー (GAFAM/通信キャリア) による支配力の拡大。

## 戦略的処方箋 (Strategy)

### 1. B2Bインフラへの転換



### 2. データ収益化 (Stock Revenue)



決済データを活用したB2Bソリューション提供と、AIスコアリングによる金融事業の拡大。

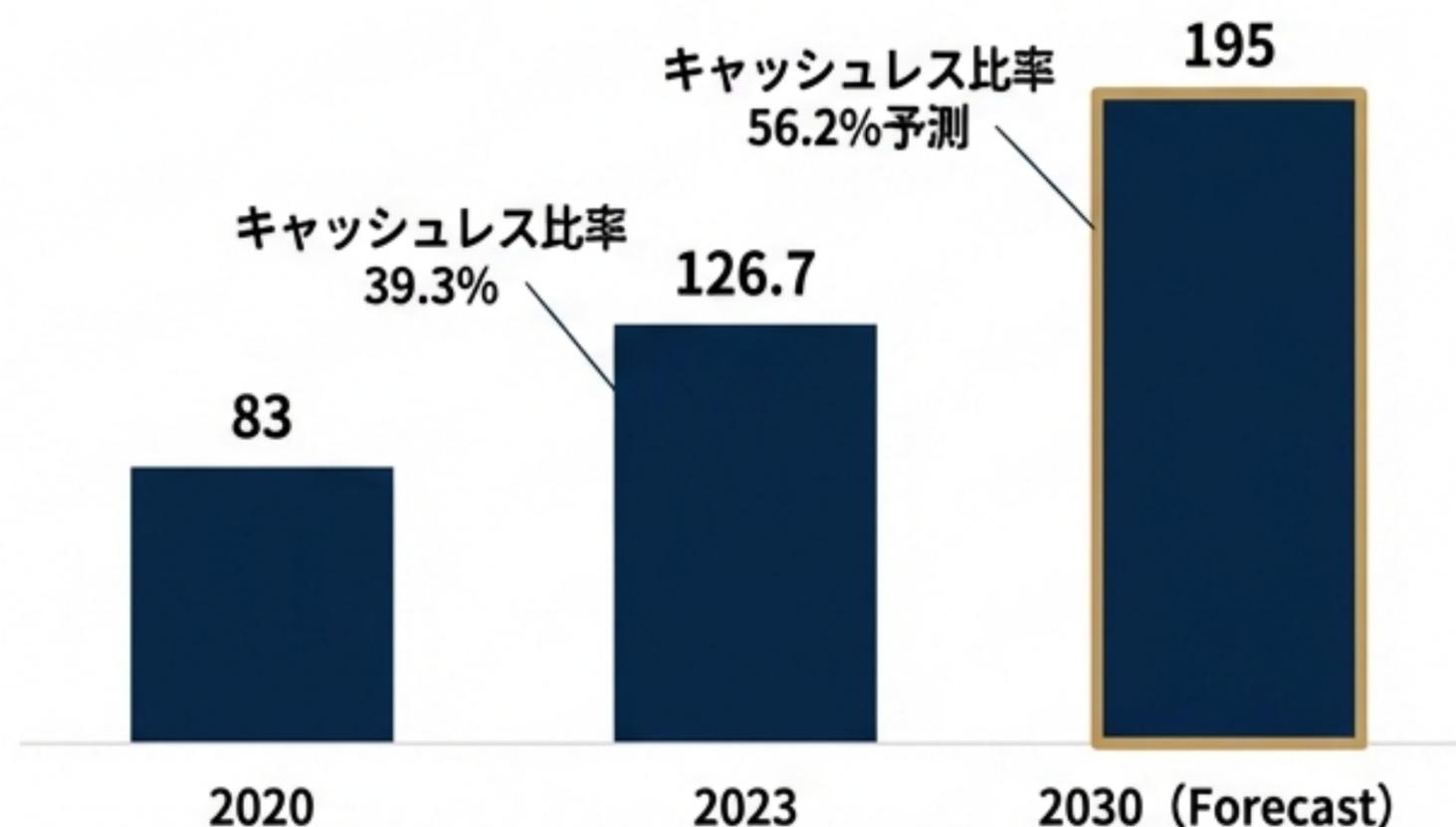
### 3. エコシステム防衛



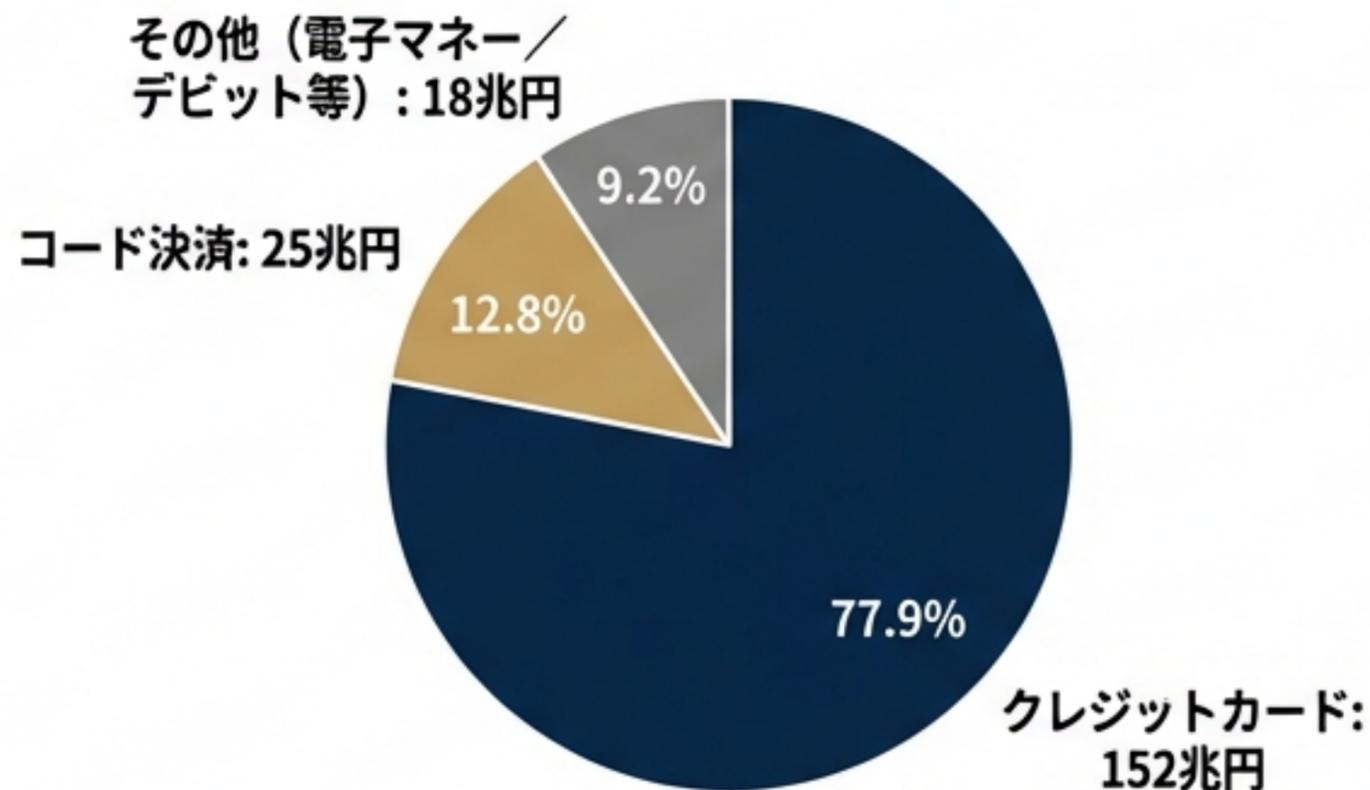
# 市場は2030年に195兆円へ拡大するが、成長の主演は「コード決済」と「B2B」へ移行する

## 日本のキャッシュレス市場における構造変化と2030年への展望

### 国内キャッシュレス市場規模推移（単位：兆円）



### 2030年予測 キャッシュレス内訳（195兆円）

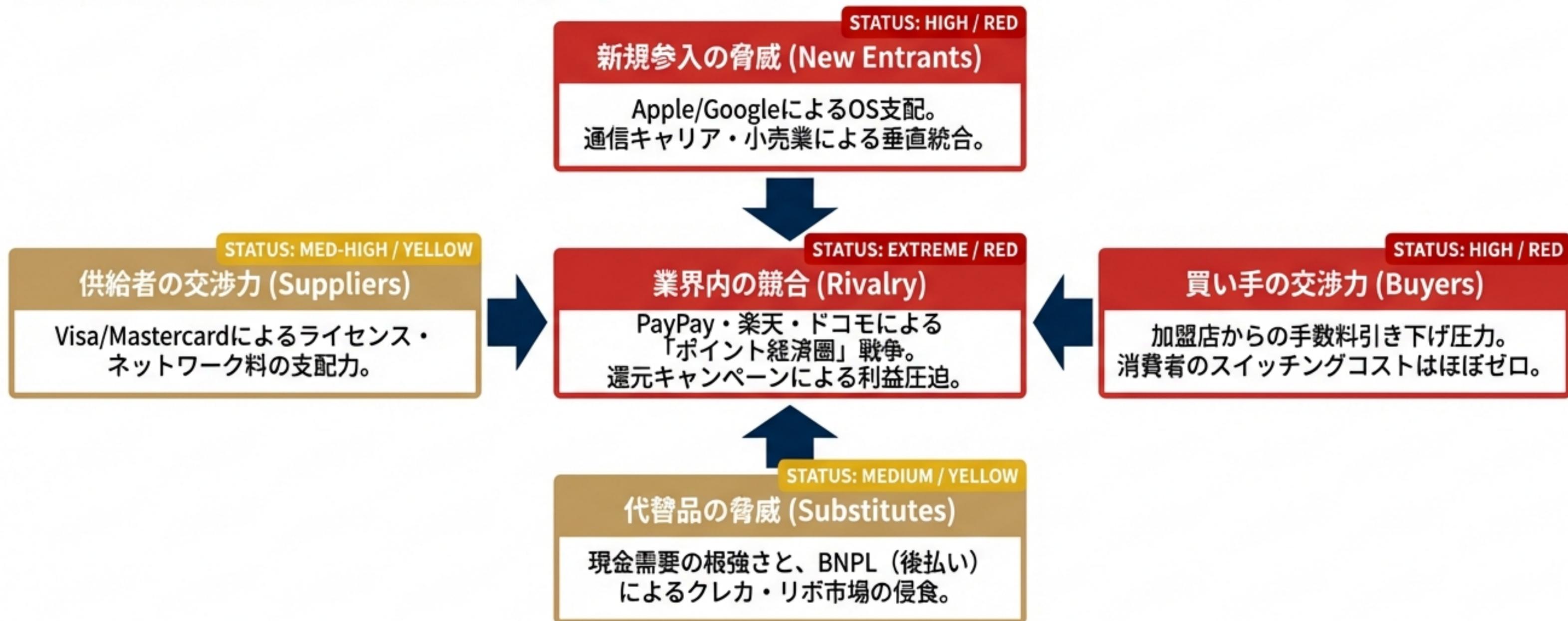


### Key Insight

- 不可逆的なトレンド: インバウンド需要（2023年5.3兆円）と政府推進策が追い風。
- 構造変化: 金額ベースではクレカが83.5%を占めるが、日常利用頻度（フリークエンシー）ではQRコード決済が優位に立つ。

# 構造的な収益圧迫：手数料競争と異業種参入により、従来の「決済一本足打法」は限界に達している

日本の決済市場における5つの競争要因分析



結論：競争要因の悪化により、決済手数料（3%以下）の薄利多売モデルからの脱却が急務。

# 価値の源泉は「決済処理（フロー）」から「データ資産（ストック）」へ劇的にシフトした

日本の決済市場における4つの競争争要変更分析

## 旧モデル: Flow Business

-  KPI: 取扱高 (GMV)、決済件数
-  収益源: 加盟店手数料 (MDR)
-  戦略: 加盟店開拓、カード発行枚数拡大
-  結果: コモディティ化による価格競争

## 新モデル: Stock/Asset Business

-  KPI: LTV (顧客生涯価値)、エンゲージメント、データ深度
-  収益源: データソリューション、AI与信、マーケティング支援、リボ/分割手数料
-  戦略: エコシステム構築、UX向上、パーソナライゼーション
-  結果: 独自データによる競争優位と高収益化



**Insight:** 「いつ、どこで、誰が、何を」という決済データこそが、次の収益源泉 (New Oil) である。

# エコシステム競争の激化：決済を「入口」とし、顧客を経済圏にロックインするスーパーアプリ戦略

## 経済圏の構造



## Key Players Analysis

- **PayPay**  
登録7,100万人。金融への垂直統合 (PayPayカード/銀行/証券) で黒字化を推進。
- **Rakuten**  
1億IDと楽天市場。最強のポイント経済圏とアプリ統合によるスーパーアプリ化。
- **Docomo**  
dポイント会員基盤とキャリア決済の連携。

戦略的要諦：決済アプリ単体ではなく、クロスユース (EC×金融×通信) によるLTV最大化が勝負の分かれ目。

# 世代別・属性別のアプローチ：Z世代の「BNPL志向」と加盟店の「売上支援ニーズ」

Targeted strategies for distinct segments drive adoption and value creation.

## Z Gen (Z世代)



- UI/UX重視 (UI/UX Focus)
- BNPL (後払い) (BNPL)
- 柔軟性 (Flexibility)

### Insight (洞察)

クレカを持たない層に対し、AI与信による即時発行・後払いが刺さる。2人に1人がキャッシュレス派。

## Seniors (シニア層)



- セキュリティ (Security)
- サポート (Support)
- わかりやすさ (Clarity)

### Insight (洞察)

デジタルデバイス対策（操作性・サポート）が、現金の牙城を崩す鍵。

## Merchants (加盟店/B2B)



- 手数料負担減 (Fee Reduction)
- 集客・販促 (Customer Acquisition/Promotion)
- 資金繰り (Cash Flow)

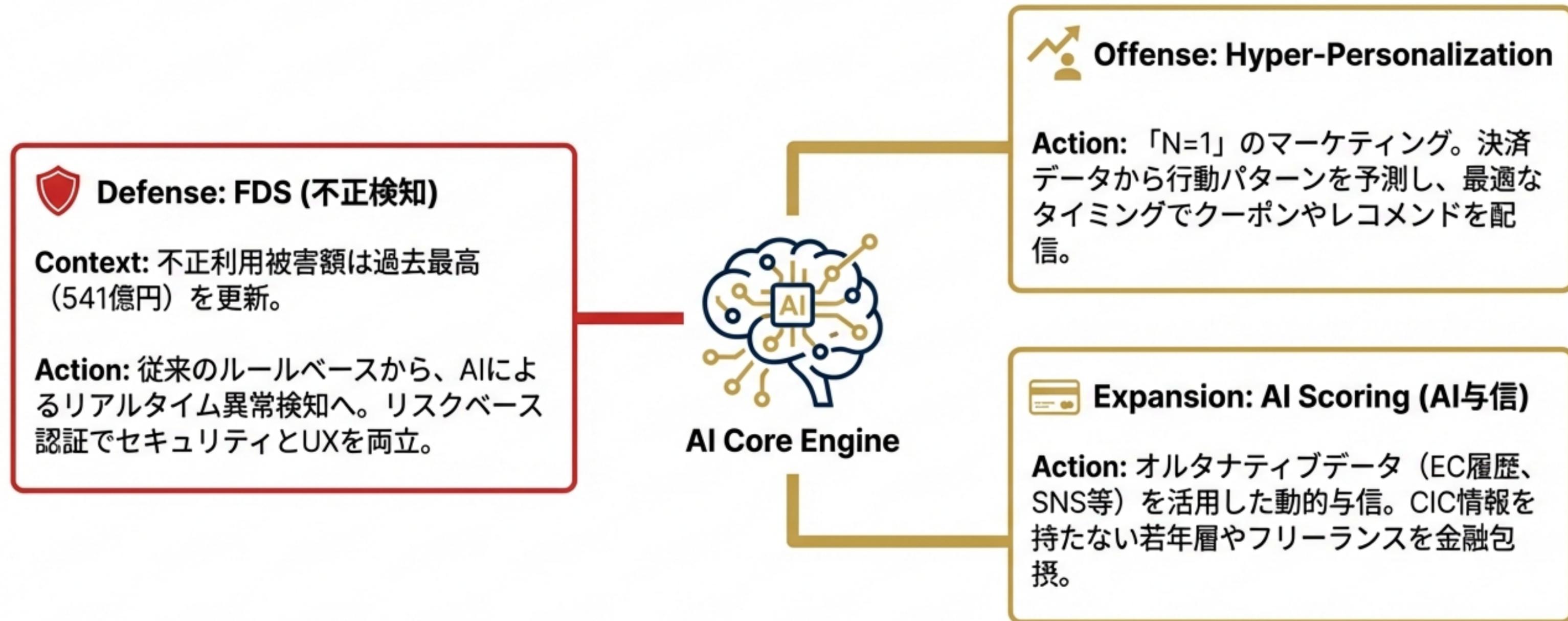
### Insight (洞察)

単なる決済端末ではなく、「売上が上がるツール（クーポン・分析）」や「資金繰り改善（早期入金）」を求めている。

戦略的示唆：画一的なアプローチではなく、各セグメントの固有のペインとニーズ（利便性 vs. 安心感 vs. 事業成長）に根ざした価値提案が、市場浸透の成功要因となる。

# AIによる破壊的変革：オペレーションの効率化から、新たな収益モデルの創出へ

Leveraging AI for both operational defense and strategic offense to drive growth.



戦略的示唆：AIは単なる効率化ツールを超え、リスクを最小化しつつ、新たな収益機会と市場を開拓する核心的エンジンとなる。

# 残されたブルーオーシャン：巨大な「B2B決済市場」のDXによる高収益化

Unlocking the vast B2B payments market through digital transformation for high profitability.



## Market Opportunity

B2B掛け払い市場は前年比34%増と急成長。アナログな請求書・振込業務のDX需要が沸騰中。

## Value Proposition

- 法人カード/請求書払い: 支払いサイト延長によるキャッシュフロー改善。
- 業務効率化: 会計ソフト/ERP連携による経理業務の自動化。

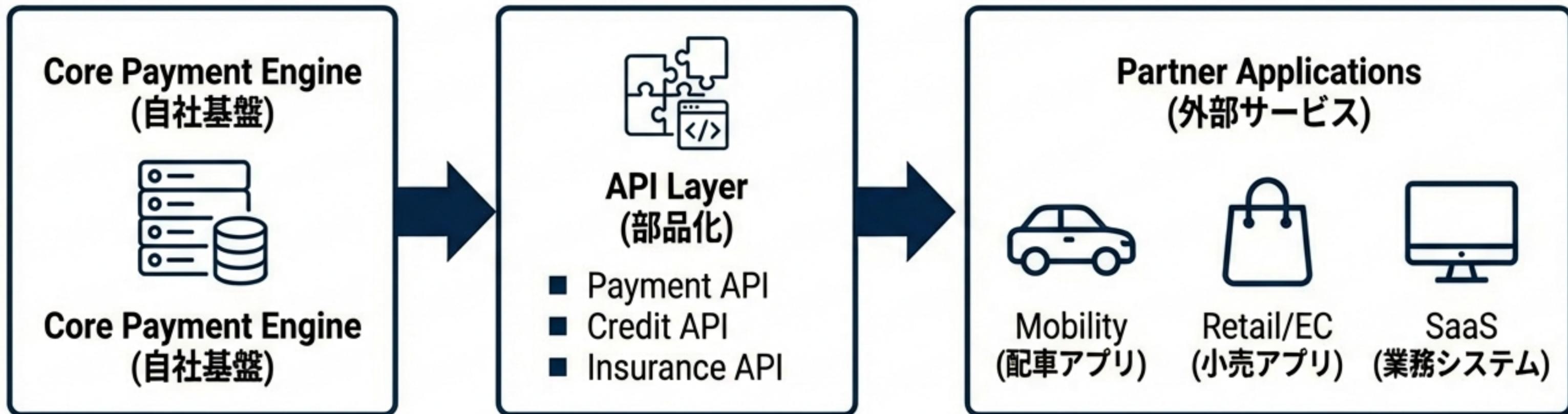
## Strategic Fit

高いスイッチングコストと高単価により、持続的な収益基盤となる。

戦略的示唆：B2B決済のDXは、単なる効率化を超え、企業のキャッシュフローと競争力を根本から変革する高収益事業の核心である。

# Embedded Finance (組み込み型金融) : 決済機能の「部品化」と「黒子化」戦略

Embedded Finance • Nolvetica Sans JP Bold and Helvetica Now Display Bold drive profitability.



## Strategic Shift

「B2Cブランド」から「B2B2Xインフラプロバイダー」へ。自社接点を持たずにトランザクションを最大化する。

## Use Case

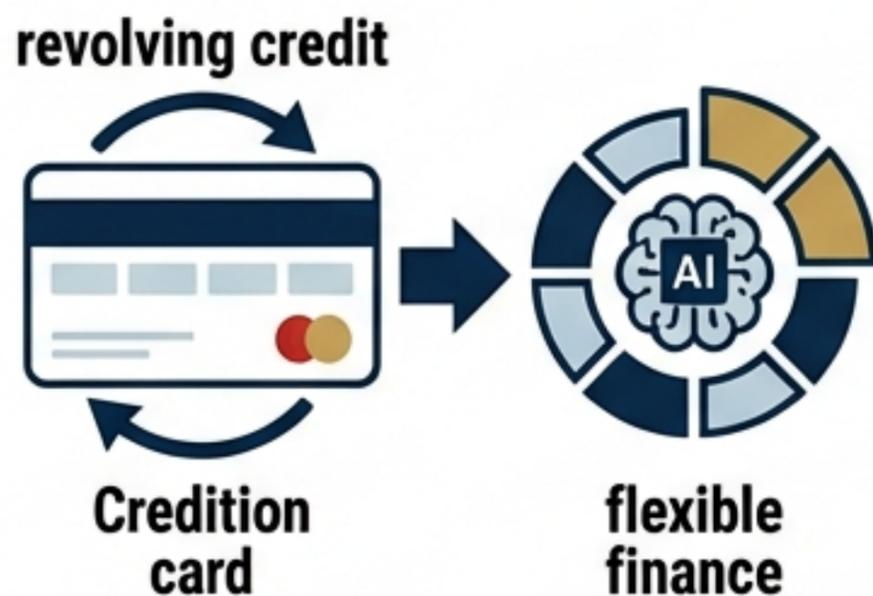
Uberのような降車時自動決済や、SaaS内での請求・決済機能の実装。

# 次なる潮流と脅威：BNPLの進化、デジタルIDの融合、そして新たな通貨インフラ

Future Trends and Threats: The evolution of BNPL, the convergence of Digital ID, and new currency infrastructure.

## Horizon 1: BNPL Evolution

Now - Near Term



Trend: 単なる後払いから、AIと信による「柔軟なファイナンス」へ。クレジットカードのリボ払い市場を侵食しつつ、共存・提携が進む。

## Horizon 2: Identity & Trust

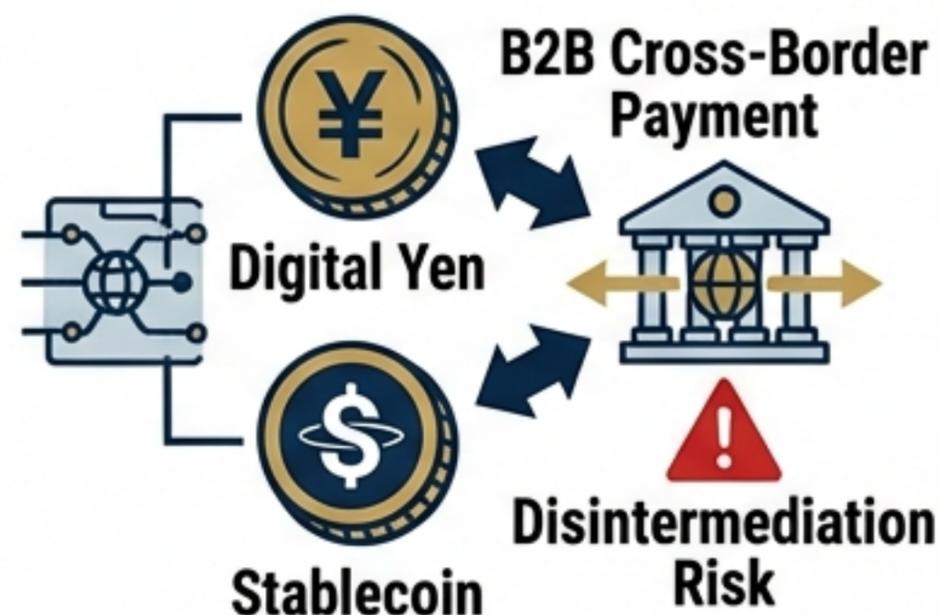
Near Term



Trend: 決済IDが「デジタルID」へ進化。FIDO（パスキー）導入によるパスワードレス化と、マイナンバー連携など「信頼のハブ」としての地位確立。

## Horizon 3: CBDC & Stablecoins

Long Term



Trend: 「デジタル円」のパイロット実験進行中。ステーブルコイン解禁による企業間送金・クロスボーダー決済の変革。既存ネットワークの中抜きリスク。

# 競争優位の源泉（VRIO分析）：規模の経済から「データ活用能力」と「信頼」へ

VRIO Framework analysis shows sustainable advantage shifting towards Data Utilization Capability and Trust.

	Value (価値)	Rarity (希少性)	Imitability (模倣困難性)	Organization (組織体制)	Insight (インサイト)
Customer Base (Scale)	✓	✓	✗ (No)	✓	<b>Temporary Advantage.</b> (PayPay, Rakuten, Docomo all have scale).
FDS (Fraud Detection)	✓	✗ (No)	✗ (No)	✓	<b>Competitive Parity.</b> Necessary for survival, becoming standard.
Intl Brand License (Trust)	✓	✓	✓ (High Difficulty)	✓	<b>Sustainable Advantage.</b> Hard to replicate trust and network.
Data Analysis Capability	✓	✓	✓ (High Difficulty)	? (Critical)	<b>Sustainable Advantage.</b> The ability to turn raw data into stock revenue is the true differentiator.

勝敗は、蓄積したデータをビジネスに変える「組織能力」と、金融機関としての「信頼 (Trust)」の掛け合わせで決まる。

# 戦略オプションの評価：B2C消耗戦を回避し、高収益なハイブリッドモデルを目指す

Evaluation of Strategic Options: Avoiding B2C attrition and aiming for a high-profit hybrid model.

Option A: Super App (B2C Focus)	Option B: B2B Specialist	Option C: Infrastructure (Embedded)
<p>B2C市場でのシェア拡大とエコシステム化。</p>  <p><b>Pros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ High LTV potential</li></ul> <p><b>Cons:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✗ Red Ocean, High Cost</li></ul>	<p>企業間決済・業務DXソリューションへの特化。</p>  <p><b>Pros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Blue Ocean, High Margin</li></ul> <p><b>Cons:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✗ Requires Sales Force</li></ul>	<p>API提供による黒子化戦略。</p>  <p><b>Pros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Scalability</li></ul> <p><b>Cons:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✗ Brand Dilution</li></ul>
 <p><b>Evaluation:</b> Low-Medium</p>	 <p><b>Evaluation:</b> High</p>	 <p><b>Evaluation:</b> Medium-High</p>

**Recommended:  
Hybrid Strategy  
(Option B + C)**

B2Bソリューション (Option B) を中核に収益を確保しつつ、その技術基盤をAPI化して外部提供 (Option C) することで、指数関数的な成長を狙う。

# 実行ロードマップ：基盤構築からエコシステム・オーケストレーションへ

Strategic roadmap outlines the transformation from strengthening B2B foundations to becoming a next-generation financial infrastructure platform



- ✓ 法人カード/請求書払いサービスの拡充
- ✓ データ分析組織の立ち上げ

- ✓ 決済・与信機能のモジュール化
- ✓ SaaS/ECパートナーとのAPI連携

- ✓ B2B2Xエコシステムの確立
- ✓ APIマーケットプレイスの構築

Strategic Gold

**Goal:** 単なる決済事業者から、データとテクノロジーを駆使した「次世代金融インフラ企業」への変革。