

〈自由論文〉

# キャッシュレス決済における電子マネーの役割に関する一考察

—普及の視点に基づく経営戦略的意義—

## A Study on Role of Electronic Money in Cashless Payment - Management Strategic Significance from the Perspective of Dissemination -

山本 知己      當間 政義  
Tomoki Yamamoto      Masayoshi Toma

### 【Abstract】

The aim of this paper is to examine the factors that promote the role of electronic money in cashless payment. These are positioned as functional strategies for companies. This issue is not well considered. The reason is that it has not been analyzed from the aspect of business management. The promotion of cashless has now been indicated in various recommendations by the Japanese government. However, research on this subject has not received much attention. In short, about 50 years ago, cashless payment in Japan has been started by credit card. Then, about 10 years ago, the service by electronic money was started. Currently, this is rapidly promoting. Distribution-type electronic money may lead the way in which electronic money is promoting at the national level. In addition, attention is focused on the integration with the function of regional money. This direction is also discussed in this paper.

### 【キーワード】

キャッシュレス決済, 機能別戦略, 交通系電子マネー, 流通系電子マネー

## 1. はじめに

我が国における現在の日常生活での決済手段は、一般的に、現金、クレジットカード、電子マネーによる支払いが一般的なものとなっている。中でも、クレジットカード（Credit Card）、電子マネー（Electronic Money）は、キャッシュレス（Cashless）と呼ばれ、支払い時に現金を必要としない決済手段である。クレジットカードと電子マネーを利用する機会が増加し、金額帯によっては、現金の利用を上回り、日々の生活の中で欠くことのできない決済手段となる程、普及の途を

辿っている状況にあると言える。

このように、キャッシュレス決済が注目され、普及する背景には、ひとえに企業側（事業者側）にとっても、顧客側（消費者側）にとっても、高い利便性があると考えられる。そもそも、本稿の主たる関心事であるキャッシュレス決済および電子マネー普及の背景は、単純にICT（Information and Communication Technology）化やAI（Artificial Intelligence）化が注目を浴びる時代背景から、その利用可能性としてこれらの導入と普及が検討されているわけではない。換言すれば、企業側（事業者側）と顧客側（消費者側）との間の取引関係をよりスムーズなものにする目的があ

り、その取引関係のよりよい媒体として、利用可能な技術の導入が検討されたものが、キャッシュレス決済という考え方であり、その媒体を果たすものが電子マネーであったということである。電子マネーが普及するという事は、保有者と利用可能な場所の増加を意味し、電子マネー市場の拡大をもたらす。電子マネー市場の拡大は、電子マネーを経営戦略のツールとして活用する企業にとって電子マネーの経営戦略的意義を高め、企業がとりえる経営戦略の幅を広げることとなる。

以上のことからわかる通り、このキャッシュレス決済は、事業（business）を営む企業にとっては、経営戦略上、非常に有効な取引手段である。流通業、小売業、サービス業等において展開される決済方式であるため、一見すると、企業側（事業者側）と顧客側（消費者側）との間の取引関係をよりスムーズにする機能別戦略としての位置づけであり、特にマーケティング戦略であると考えられる。しかしながら、本稿で注目するのは、競争力の源泉としてのインフラストラクチャーの構築であり、経営戦略の中の全社戦略という視点から着目するものである。

また、キャッシュレス決済における電子マネーについての研究は、これまで顧客側の視点から論じられてきたことが多かった。むしろ、企業側の視点から論じられているものはほとんど見当たらない。よって、本稿では、この点に着目し、企業側の視点すなわち企業の経営管理の視点から電子マネーを考察することを目的とする。

まず、キャッシュレス決済の中でも電子マネーとして、一般的に普及している代表的な Suica を取り上げてみることにする<sup>1)</sup>。この Suica であるが、2001年11月18日に発行されて以降、約10年で利用が広がりを見せ、我われの生活に深く浸透している。Suica は、2001年に乗車券機能付きの IC カードとして東日本旅客鉄道株式会社（以下、JR 東日本と称する）で発行され、2004年3月22日にはマネーとしての機能も追加されて、電子マネー Suica となった。また、2013年には全国各地で事業を展開する鉄道事業者10社がそれぞれ持つ交通系 IC カードの相互利用が開始さ

れ、1枚の（1つのブランドの）交通系電子マネーが使用できる範囲が全国の主要都市へと拡張した経緯がある。

一方、2007年には、大手流通企業のイオンが電子マネー WAON を、セブン&アイホールディングス（以下、セブン&アイと称する）が電子マネー nanaco をそれぞれ発行し、自社が有するグループ店舗を中心に利用範囲を全国へと広げた。流通系企業が発行する電子マネーは、一般的に流通系電子マネーと呼ばれており、交通系電子マネーとは区別されている。技術的な側面は類似しているが、交通系電子マネーとともに広く普及している電子マネーの主流の1つとなっている。

電子マネーは、Edy が2001年のサービス開始から15年が経過した2015年3月末時点で、1961年にサービスが開始されてから54年が経過しているクレジットカードの発行枚数を追い抜いている。このような状況から考えると、電子マネーは急激に普及したと指摘することは少なくとも可能である。電子マネーは、まず交通系電子マネーが首都圏を中心に普及し、その後サービスを開始した流通系電子マネーが発行する店舗で使用されることで全国へと普及した。

以下、本稿では、政府の提言による日本のキャッシュレスの方向性を示し、これを受ける形で、企業（事業）の機能別戦略としても位置づけられる電子マネーの普及に関する先行研究のレビューを行っていくことにする。そして、そのレビューに基づき、全国規模の普及に必要な要件について言及し、地域マネーとの融合の必要性を示し、結論を述べることにする。

## 2. 日本におけるキャッシュレスの方向性

我が国におけるキャッシュレス化を推進する流れは、政府による「『日本再興戦略』改訂2014—未来への挑戦—」が掲げられたことに端を発しており、以後、毎年のように各種の提言等がなされている状況にある<sup>2)</sup>（表1参照）。

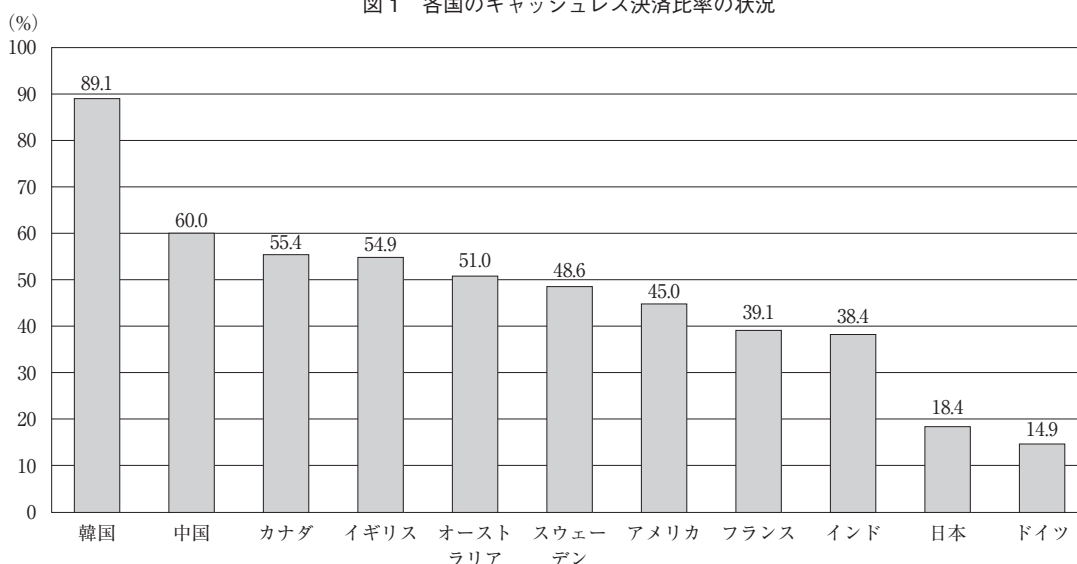
2016年6月の『日本再興戦略2016』では、当初2020年に開催予定であったオリンピック・パ

表1 キャッシュレス化推進の流れ

各種提言, 決定の名称	発表年	主な内容
「日本再興戦略」改訂 2014	2014	キャッシュレス決済の普及による決済の利便性・効率性の向上
「日本再興戦略」改訂 2015	2015	わが国におけるキャッシュレス化に向けた環境整備への推進継続化
日本再興戦略 2016	2016	2020年のオリンピック・パラリンピック東京大会開催等を視野に入れたキャッシュレス化の推進
FinTech ビジョン	2017	FinTechが付加価値を生み出すために必要な決済記録の電子化の鍵はキャッシュレス化の推進
未来投資戦略 2017	2017	KPI(重要な評価指標)として2017年までにキャッシュレス決済比率4割程度を目指す(閣議決定)
キャッシュレス・ビジョン	2018	キャッシュレス推進のための方策(案)の提示

(出所) 経済産業省(2018)「キャッシュレス・ビジョン」p.2より筆者作成。

図1 各国のキャッシュレス決済比率の状況



(出所) 経済産業省(2018)「キャッシュレス・ビジョン」p.10。

オリンピック東京大会開催等を視野に入れたキャッシュレス化の推進が明文化された。これらの経緯からもわかるように、我が国では、キャッシュレス化社会の実現に向けた機運が高まっており、今後も電子マネーの普及や市場の拡大がさらに進行していくものと考えられる。

2018年4月、経済産業省はキャッシュレス社会実現のための「キャッシュレス・ビジョン」を発表した。このビジョンは、次の通り5項目からなっている。それは、キャッシュレス決済の定義、世界のキャッシュレスの動向、日本のキャッシュレスの現状、日本の現状を踏まえた対応の方向性及び具体的な方策(案)、今後の取組みである。

特に本稿で注目するのは、キャッシュレスの定義についてであり、現状ではキャッシュレスに関して広汎に、共通的に認識されている定義が存在しないとした上で、キャッシュレスを「物理的な現金(紙幣・硬貨)を使用しなくとも活動できる状態」<sup>3)</sup>とする政府によるキャッシュレスの定義が示された。

また、「キャッシュレス・ビジョン」には、世界各国におけるキャッシュレス決済比率が示されている(図1参照)。これによればキャッシュレス決済の最上位は韓国であり、89.1%がキャッシュレス決済であるのに対して日本は18.4%に留まっており、ドイツと並んで現金決済が多いこと

が確認できる。このような現状に対し、「未来投資戦略2017」で設定された大阪・関西万博2025に向けて、キャッシュレス比率40%を前倒して実現したいという意向を示している。

この点については、経済産業省(2018)「キャッシュレス・ビジョン」で、従来型のクレジットカードとは異なる新しい支払いサービスが登場し、支払い方法が多様化していることを指摘していることからもうかがえる。キャッシュレス決済が促進されると、消費者は多額の現金を有することなく買物ができ、また、紛失や盗難等のリスクが現金決済に比べ軽減されることになる。また、事業者は、現金管理にかかるコストの削減が可能となり、その経営資源(例えば、現金管理を担う人材や時間等)を他の業務に振り分けることで生産性の向上につながる等、そのメリットは多方面にわたる。

ここで指摘されているクレジットカードとは異なる新しい支払いサービスが、電子マネーやQRコード決済のことを指しているものと推測される。クレジットカードは、顧客の利便性向上、企業における販促効果及び顧客の囲い込みと管理という機能面の利点大きいと言える。これに対して、新しい決済手段として期待されている電子マネーは、クレジットカードが持つ機能面の利点の一部に加え、クレジットカードとは異なり、審査がない。そのため、希望者すべてが入会可能なため会員の獲得も容易であり、現金管理コストについてより高い削減効果が期待できると考えられる。

日本銀行(2019)が、2019年3月に発表した決済システムレポートでは、支払い方法が多様化している現状に対して、「小口決済サービスの市場構造は非常に複雑であり、高い確度をもって先行きを展望するのは難しい」<sup>4)</sup>との認識を示している。新しい決済手段とみられるものであっても、今後、何らかの形で既存の電子マネーやクレジットカードが決済に関与するものと思われる。なぜならば、資金決済時においては、現金によって事前チャージするか、金融機関の預貯金口座へのアクセス無くしては決済が成立しないと考えられるからである。

2018年7月時点でのQUICPay(ジェーシービー、トヨタファイナンス)とiD(NTTドコモ、三井住友カード)の発行数が、それぞれ888.4万枚 前年同月比51.5%、2,950万枚 前年同月比16.1%の伸びを示している。この要因は、前年からサービスが開始されているアップルペイの利用時に、QUICPay(JCB決済)もしくはiD(VISA決済)との紐づけが必要のために両社の発行数が伸びたものと思われる。この現象は新しい決済手段とみられるものであっても、何らかの形で既存の電子マネーやクレジットカードが決済に関与している一端を示すものである<sup>5)</sup>。また、両社の発行数の伸びは、交通系と流通系の発行する前払い式電子マネーによって拡大してきた市場構造に対し、後払い式でクレジットカード会社と通信会社がそれぞれ発行する電子マネーが変化を及ぼしたものである。

一方で、iPhoneを媒体とするアップル社によって提供されるサービスが、既存の市場シェアに与える影響も大きいものであると考えられる。

また、今後のペイメントのビジネスに影響を与える決済サービス等の1つとして挙げておかななくてはならないものが、コード決済である。これらのサービスは、利用にあたりクレジットカードもしくは銀行口座との紐づけが必要であるものや、ATMを利用した事前のチャージを要するものである。支払時にはアプリを起動してバーコードやQRコードを表示させる必要があり、ICカード型電子マネーに比べると決済に時間がかかるため、時間節約効果は期待できない。

既存の決済サービスの中で新しい決済手段が普及することの難しさについて、山岡・渡邊・竹内(2016)は、既存の決済ネットワークが広く使われている場合、優れた特性を持つ新たな決済手段は広まりにくいと指摘している<sup>6)</sup>。この指摘からもわかる通り、現在普及しているプリペイド式ICカード型電子マネーは優れた決済手段であると言える。これまでの推移から、表面上は新しい決済サービスであっても、何らかの形で既存の電子マネーやクレジットカードが決済に関与する可能性が高く、新しい決済手段については、クレ



ジットカード及び電子マネーのそれぞれとの融合によって生まれる可能性が高いと考えられる。

### 3. 電子マネーにおける先行研究

ここで、電子マネーが導入されて以降、どのような研究が行われてきたのか、初期の研究、クレジットカードの普及の概観と今後の研究の3つの区分から整理し、検討していくことにする<sup>7)</sup>。

#### 3.1. 電子マネーにおける初期の研究

電子マネーは、Edyによって2001年にサービスが開始され、普及が進むにつれて学術的な研究も始まった背景がある。2004年にSuicaが電子マネーとして用いられるようになると、研究の幅も広がっていった。当初の先行研究は、電子マネーの実現可能性や技術的側面から、導入時における問題点や将来における一般的な決済手段としての普及の可能性をテーマとしたものが中心であった。その後、大手流通企業が電子マネーの発行を開始したことで、研究の対象は決済時における現金と電子マネーの選択、電子マネーとポイント・プログラムとの関係性、貨幣需要に及ぼす影響などへとシフトしていった。電子マネーの機能性や電子マネーが日本の貨幣制度に及ぼす影響など、電子マネーが普及することによって生じた効果と影響に着目していると言える。

さらに近年では、電子マネーの普及に関する地域格差をテーマとした研究も散見される。これらをまとめると、電子マネーに関する先行研究は、普及要因に関する研究、貨幣的側面からの研究、マーケティング的側面からの研究等に分類することができる。

次に、これらの普及要因に関する研究を掘り下げ、電子マネーの普及に関する今後の方向性について、より詳細に検討することとする。

#### 3.2. クレジットカードの普及に関する概観

我が国における最初のキャッシュレス決済のツールとしての代表格は、やはりクレジットカードであろう。ここではクレジットカードの普及に

ついて概観することにする。

我が国では、キャッシュレス決済のツールであるクレジットカードが登場するまで、日常決済のほとんどが現金で行われていた。1960年財団法人日本交通公社（その後、2018年に正式社名が現在の「株式会社JTB」となる）、富士銀行（合併され、2013年に現在の「みずほ銀行」となる）等が共同出資し最初のクレジットカード会社となる日本ダイナスクラブを設立した。この日本ダイナスクラブは、翌年から会員の募集を行った。この時点から日本におけるキャッシュレスサービスが始まることとなった。同年には、日本信販と三和銀行（その後合併され、2018年に現在の「三菱UFJ銀行」となる）によってジェーシービーが設立され、1967年には三菱銀行の出資によるダイヤモンドクレジット、1969年には第一銀行（その後第一勧業銀行となり合併され、2013年に現在の「みずほ銀行」となる）を中心とするユニオンクレジットが設立された。これらのクレジットカード会社の主な出資母体が銀行であることから、銀行系クレジットカードと呼ばれた<sup>8)</sup>。このように創設期は都市銀行を中心にカード会社が設立された。これに対して、信販系クレジットカードと呼ばれるカードが存在する。信販系クレジットカードとは、割賦販売を主たる業とする信販会社によって発行されたクレジットカードであり、1966年に日本信販が初めてカードを発行した。

クレジットカードは、金融サービスであることから、行政の管理・監督下におかれた。但し、監督官庁は信販系カード会社が通商産業省（現経済産業省）、銀行系カード会社が大蔵省（現財務省）に分けられた。さらに、信販系カード会社を保護する観点から、銀行系カード会社において分割払いに関するサービスを禁止した。このような保護政策の中、信販系クレジットカード会社は、銀行系クレジットカードに対抗するため、分割払いの機能を差別化要因とし、高額商品を扱う小売業の業務受託を中心に、事業の拡大を行った。

銀行本体がクレジットカード業務を直接行うことが禁止されていたため、銀行系クレジットカード会社は銀行が母体となって別会社として設立さ

れた。設立の目的は、個人預金口座の獲得と活性化及びカードによる顧客の囲い込みであった。さらに、銀行が所属するグループ会社や融資先企業を加盟店化し、会員にカードを利用させることで、資金をグループ内で囲い込むことも目的とした。

この経緯を見るとクレジットカードの創設期は国の支配下で都市銀行を中心に普及が進んだことがわかる。これは当時の国の政策とも密接関わっている。戦後の日本は、国が金融機関に対して資金を供給し、その資金を重工長大産業の資本として活用し成長をとげるという間接金融方式を採用していた。この特徴を宮崎（1966）は、①系列融資という形態をとった特殊な間接金融方式の確立、②各系列がそれぞれ新興産業をワンセット支配下におくように企図された投資行動として指摘する<sup>9)</sup>。さらに、1956年以降、間接金融方式が確立し、③各都市銀行間に激しい貸出競争が起こり、その大部分が大企業向けであり、とりわけ系列の融資が顕著であるとの指摘をする。このような政策のもと、巨大企業が中心となり、傘下に異なる企業を所有することによって、これらの企業が相互に補完することで管理コストの削減を行っていくこととなった。これらは企業グループ、企業集団、系列企業とも呼ばれていた。すなわち、クレジットカードの創設期では都市銀行の力が強く、都市銀行が母体となってクレジットカードという新興事業を行うのは当然の流れであったと言える。すなわち、設立当時は、国の金融政策が影響していたのである。

クレジットカードが普及するにつれ、クレジットカードの発行主体も銀行系、信販系から商品販売する流通系、ガソリン等を供給するメーカー系、運輸業を営む交通系へと広がりを見せた。そして、発行されたクレジットカードは発行会社の本業を補完する役割を担った。それは電子マネーでも同様である。すなわち、電子マネーの主な発行主体は交通事業者と流通企業である。クレジットカードは銀行が発行主体であるが、電子マネーは発行主体が主に交通事業者と流通企業であった。異業種の企業が金融事業を行い、本業の事業を補完するサービスであって、このように本業に対す

る補完的サービスの価値が高まれば高まるほど、電子マネーがもたらす経営戦略的意義が高まることにもなった。

### 3.3. 電子マネーの普及に関する今後の方向性

電子マネーは、首都圏を中心とした交通系電子マネーから普及が進んだことは周知の通りである。それは交通系電子マネーが乗車券機能付きICカードという公共性の高いサービスを提供したことによる。交通機関の利用者は電子マネーを所有する必然性が生じ、普及を加速させた。これに対し、地方では公共交通機関の利用者が減少し、鉄道やバス路線の廃止が相次いでいる。さらに地方では、公共交通機関の担い手が公的団体であることが多く、財政状態は厳しく余裕があるとは言いがたい。電子マネーのシステムを自らの手で新たに開発し、整備するだけの余裕がなく、システムの普及が遅れている。

したがって、地方では公共交通機関の利用者が交通系電子マネーを必要としない。よって、全国へ電子マネーを普及させるには、大都市圏だけではなく地方もカバーできる電子マネーが必要となる。このような中で、普及が進んでいるのが大手流通企業が発行する流通系電子マネーである。大手流通企業は、物品販売を本業の中心としており、小売店舗を日本全国に保有して事業を展開している。これら店舗で電子マネーが利用されるようになると、その普及は全国に広がるものと思われる。

また、記述したように、交通系電子マネーは都市部を中心として普及してきた。交通系電子マネーと流通系電子マネーは、エリアが重複しないため競合せず、互いに補完関係を有することができるのではないかと推察される。ここで、月間の決済件数を表した表2を参照して欲しい<sup>10)</sup>。表2によると、全国で店舗を展開するセブン&アイのnanacoでの決済件数は、JR東日本が発行するSuicaの約2倍となっており、その規模の大きさを認識することができる。

渡部（2011）は、東京都区部、宇都宮市、名古屋市、静岡市、大阪市、和歌山市の計6都市を対象<sup>11)</sup>に、また渡部・岩崎（2013）は、1都6県7

表2 主要電子マネーの取引実績（2016年7月）

主要事業者	楽天Edy	JR東日本	セブン&アイ	イオン
名称	楽天Edy	Suica	nanaco	WAON
サービス開始時期	2001/04	2004/03	2007/04	2007/04
発行枚数（万枚）	9,710	5,859	4,912	5,950
前年対比（%）	8.0	13.1	19.5	16.0
1ヶ月当たりの決済件数（万件）	3,660	9,699	18,580	20,592 億円
前年対比（%）	8.0	8.6	11.8	6.9

（出所）きんざい（2016）『月刊消費者信用』2016年9月号より筆者作成。

都市（東京は都区部のみ）を対象<sup>12)</sup>として複数地域で消費者調査を実施した。その結果、電子マネーの普及に地域格差が生じていることが示されており、電子マネーにおける利便性の向上や利用の場の拡大、電子マネーの保有および利用時に生じる不安感の解消等、電子マネーに関する普及促進策が提案されている。したがって、電子マネーの普及に地域格差が生じた原因をつきとめそれを解消すると、電子マネーは地方でも普及が進むことになると考えられる。大手流通企業が地方に出店する場合、地域一番店を目指す戦略をとる。大手流通企業は、電子マネーとポイント・プログラム等の特典を組み合わせることによって、顧客の囲い込みを図り、結果として利用者は当該企業が発行する電子マネーの所有者となる。流通企業の進出がその地域における電子マネーの普及を促進するのである。電子マネーを所有する必然性を、流通企業の持つ店舗力に見出すことになる。

さらに渡部・岩崎・梅原（2013）は、電子マネー普及のプロセスをシミュレートすることで、サービス開始時における電子マネーの取扱店舗数により電子マネーの普及が大きく変化することを指摘している<sup>13)</sup>。確かに、電子マネーが利用できる店舗数も大事であるが、日本の小売業やサービス業では上位に位置する数グループの企業が業界のシェアを握っている。そのような上位企業の店舗は、1店舗当たりの売場面積が広く、売上高も大きい。さらに、地方や小都市部ほど、大手小売業が1つの店舗を出店するだけで、その地区の大部分の売上を吸収する傾向がある。したがって、このような店舗で電子マネーの利用が可能となれば、その地区における電子マネーの普及は急速に

進むことになる。電子マネーの普及には、店舗数のみならず1店舗当たりの面積や売上高、周辺人口も影響する。

以上、これまで3つの区分で考察した内容から、首都圏では交通系電子マネーを中心に普及が進んでいることが認識できる。一方、地方地域では公共交通機関が衰退してきており、交通系電子マネーを所有する必然性が生じないため、流通系電子マネーを中心に普及せざるをえない現状が確認できる。これらの点については、次節において、改めて全国規模での普及に必要な要因について示すことにする。

#### 4. 全国規模の普及について

首都圏では、交通系電子マネーが、公共交通機関の利用という公共性の強いサービスを提供することで所有の必然性をもたらすとともに、普及も成熟段階に入っている。一方、地方では、電子マネー所有の必然性を流通企業の持つ店舗力に依存している。では、なぜ地方地域で流通企業の発行する電子マネーが普及の主体となるのであろうか。これには次の通り、3つの側面から検討することが必要である。すなわちそれは、1. 公共サービスを提供する地方自治体の資金不足、2. 決済手段の普及に関する特性、3. 流通業が目指す市場特性である。この3つの側面について、それぞれ検討していくことにする。

##### 4.1. 公共サービスを提供する地方自治体の資金不足

山岡・渡邊・竹内（2016）は、決済システムの



投資に関して、通常決済システムのインフラ構築には多額の固定費用がかかり、その傾向は電子的で大規模な決済ネットワーク構築において一段と強まっていると指摘している。決済システムの構築に対する投資は、個々の経済主体に対して一定量以上の参加が見込まれないと投資に踏みきることが難しいと一般的な理解として指摘している。電子的支払手段にはインフラ構築に加えて通信にもコストが発生するとして、これらのコストは、技術革新や環境変化とともに変動することが指摘されている<sup>14)</sup>。この指摘にあるような投資額を負担するだけの財政力は、地方自治体等にはほとんど見受けられないと言える。

#### 4.2. 決済手段の普及に関する特性

既存の決済サービスの中で新しい決済手段が普及することの難しさについては、山岡・渡邊・竹内(2016)が次のように指摘している。既存の決済ネットワークが既に広く使われている場合、優れた特性を持つ新たな決済手段は広まりにくい。この指摘からも理解できるように、現在普及しているプリペイド式ICカード型電子マネーは、まさに優れた決済手段であると言える。

佐藤(2010)は決済サービスが、「インフラやネットワークが整備されて、極めて大きな広がりを持った機能や利便性が保有者に与えられるまでの準備期間が必要なサービス」<sup>15)</sup>であると指摘している。したがって、インフラやネットワーク構築には時間を要するが、既存のサービスの援用もしくは代替えの利用が可能で、必要な環境が整備できるのであれば短時間で顧客を増やすことができるサービスでもあると言える。

よって、既存の顧客基盤がある程度の規模で存在する場合は、そのサービスを新たな決済サービスにスイッチすることで、そのサービスが効率よくサービスを開始できる。電子マネーにおける顧客基盤としては、交通系では鉄道利用者であり、流通系では店舗利用者となる。さらに、流通企業においては、何らかの形で既存顧客を組織化している。そのため、最初から一定規模の会員を確保した状況のもとでの決済サービスの開始が可能で

ある。このように既存顧客を保有していることは、新たなサービスを展開する際の強みとなることは間違いのないと言える。したがって、決済サービスに限らず、今後も新たなサービスの普及は、大手流通企業から開始される可能性が高いということが推測される。

#### 4.3. 流通業が目指す市場特性

流通業の特性に関しては、田村(2008)が次の通り指摘している。すなわち、流通の産業構成は、少数の巨大企業と多数の中堅、中小企業から構成され、売上高の大部分を少数の巨大企業が占めていると言うことである<sup>16)</sup>。

また、限られた少数の巨大企業が目指す市場は覇権市場と呼ばれている。この覇権市場は、もっとも多くの消費者から構成される市場規模の大きい市場であり、流通市場の主要部分を構成している。加えて、田村(2008a, b)は、覇権市場に君臨する巨大企業を支配的企業と呼んでいる。そして流通市場には、他の企業とは大きく規模の異なる一握りの支配的企業を成立させる覇権市場が常に存在するとし、支配的企業はこの覇権市場の支配者として君臨してきたとしている。さらに覇権市場は、それぞれの時期において流通産業での少数の支配的企業がその事業基盤を置いている大量市場領域であるとも主張している。また、覇権市場のメンバーやその順位の変化は、覇権市場の性格の変化とそれに伴う競争の変化を示していると指摘している。このことは、覇権市場の存在するターゲット市場が、その時代の置かれる消費環境によって変化し、支配的企業が入り替わることを意味している。このため、巨大企業が大きな消費者市場(覇権市場)を握ることを目指すことになるが、小規模の企業は淘汰されることになる。このような状態が地方地域における大手流通企業の出店に際して、必然的に生じる問題である。しかしながら、大型店舗が出店し、そこで推奨される決済手段を店舗の利用者が利用することで、推奨される決済手段がその地域における主要な決済手段となることが考えられる。

また、峰尾(2010)は、日本の小売業が大型化



することを中心に構造変化を遂げた背景については、「構造の中での小売業間の競争及び戦略的行動の結果であるとし、厳しい競争構造の中では、存続・成長する小売業と、撤廃・衰退する小売業が生じる」<sup>17)</sup>と述べている通りである。なお、ここでの競争構造とは、超大規模小売店や中規模小売店舗における規模の効率性の存在を指している。また、田村も峰尾同様に、小売業における淘汰が、中小の小売業と大手企業との間の効率格差によって生じていると言うことができる。

以上、これまで検討してきたように、全国規模での電子マネーの普及に関しては、インフラ整備にある程度、大規模な資金投資が可能であり、既存の顧客基盤を有する大手流通企業のイオンとセブン&アイが発行する流通系電子マネー WAON と nanaco が重要な役割を果たすことになると指摘することができる。

## 5. イオンの企業戦略と電子マネーと関係性

ここでは、電子マネーについての戦略的展開の事例として、地方を中心に出店を展開してきたイオンの営業戦略と電子マネーとの関係性について検討していくことにする<sup>18)</sup>。

### 5.1. イオンの出店戦略の背景

イオンは、2004年度の決算短信における中期経営戦略の中で、グループ成長戦略の推進として同社が継続的な成長を果たす上で大きな役割を占めている事業が、ショッピングセンターへの出店であるとしている。加えて、快適・便利なショッピングを提供するために金融サービスの充実を行うことを掲げている。さらに、出店地域における圧倒的なシェア、エリアアドミナンスを図っている。この中期経営戦略で示されているように、イオンは、地域に大規模なショッピングセンターを出店し、この中へグループ企業の持つ多様な店舗を出店させ、さらに多彩なサービスを提供することで圧倒的な地域一番店を形成させるという手法によって、グループ全体を成長させてきた経緯を持っている。

このような出店先の設定商圏に合わせて行われているイオンの出店戦略は、ルーラル戦略と呼ばれる。これは、郊外を中心とした立地に、商圏人口にあわせたタイプ別のショッピングセンターのモデルが設定されている。それは、次の通りである。①商圏人口40万人以上を対象とした大型モールショッピングセンター、②商圏人口10万人から20万人を対象としたショッピングセンター、③商圏5万人前後の近隣型ショッピングセンター、④商圏を近隣とした食品スーパーマーケットの4種類である。この4種類のフォーマット（形態）を用い、郊外への出店を積極的に行った結果、地方における店舗数が多くなり、このことがイオングループの1つの特徴となっている。特に地方では、競合の少ない立地への出店を行っているため、店舗の集客力は強く、当該地域におけるシンボリックな存在になっている。

食品スーパーマーケットのマックスバリュは、もともとはローカルスーパーマーケットの買収によって生まれたものである。人口3万人以下の過疎地にも多く出店しており、出店後は出店地域における地域一番店として営業を行い、強い集客力も保持している。地方の出店では、自家用車での来店を前提として、広い駐車場が用意されている。このような地域では、自家用車を用いた生活が一般的であり、公共交通機関である鉄道やバスでの利用者は少ない。交通系電子マネーの必要性が低い地域である。

家計消費状況調査年報2018年度の結果によれば、電子マネーを利用した1世帯当たりの全国平均利用金額は18,256円であった。これに対し、地域別での平均利用額は、1位 四国31,105円、2位 東北28,402円、3位 中国24,393円となり、イオンの店舗が存在する地域での利用額が多いことがわかる（表3参照）。

また、2016年度の同調査における電子マネー利用世帯の割合を地方別に見ると、調査開始の2008年度と比較して、電子マネー利用世帯の割合が最も大きく上昇したのは、中国地方で27.7ポイントの上昇、次いで北海道地方で27.3ポイントの上昇、3番目が東海地方で25.9ポイントの

表3 電子マネーを利用した1世帯当たり平均利用金額(月間)

(単位:円)

	全国	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州・沖縄
2018年度	18,256	22,821	28,402	16,409	15,487	18,258	16,725	24,393	31,105	16,317

(出所) 2018年家計消費状況調査 電子マネーの利用状況(全国・地方・都市階級別/2人以上の世帯)(総務省)より作成。

表4 電子マネーを利用した世帯員がいる割合

(単位:%)

	全国	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州・沖縄
2016年度	40.4	32.7	30.6	57.7	18.7	32.4	31.1	35.3	29.7	27.8
2008年度	18.0	5.4	7.1	36.9	6.7	6.5	11.4	7.6	6.3	6.4
増加数	22.4	27.3	23.5	20.8	12.0	25.9	19.7	27.7	23.4	21.4

(出所) 2008, 2016年家計消費状況調査 電子マネーの利用状況(全国・地方・都市階級別/2人以上の世帯)(総務省)より作成。

上昇である。また世帯全体(総世帯)における2016年度の電子マネー利用世帯の割合を地方別にみると、関東地方が57.7%と最も高く、次いで中国地方が35.3%、北海道地方が32.7%となっている。この数値から見ても、中国地方、北海道地方というイオンの営業力が強い地域での伸びが顕著である(表4参照)。

イオングループの新規店舗では、出店時の顧客組織化と集客力を目的にWAONが活用される。WAONには、ポイント・プログラムが付帯されるため、現金での決済よりも利用者のメリットが大きい。新規開店時には集客効果とポイント特典の付与により、既存店舗と比べ会員が集めやすく、WAONを最初の電子マネーとして所有する顧客も多い。電子マネーの利便性を体感することで、利用が進むのは電子マネーの特徴でもある。そのため、出店地域における電子マネーの普及は急速に進むものと思われる。そのため、交通系電子マネーとは普及の仕方が異なると言える。また、2015年度の売上高ではあるが、WAONの利用額が電子マネー利用額合計(日銀統計主要8種対象)の43%を占め驚異的なシェアを持つとの指摘がある<sup>19)</sup>。WAONの存在が電子マネー市場に与える影響は大きいのである。

さらに、開店当初から電子マネーの利用を定着させることで、店舗の現金管理コストを削減することができる。現金の取扱量が増えれば、それだけ伝票と現金有高の不一致が大きくなると考えられる。それは、釣り銭の渡し間違えや紛失等が主

な原因である。それを管理するには、時間を区切ってレジ内現金と伝票を突合するしかない。現金管理に人材が必要となる。また、近年では無人レジの設置が進んでいる。顧客自ら商品のバーコードをスキャンしてレジ登録を行い、決済を行う。決済にはクレジットカードや電子マネーWAONが利用でき、ポイントの加算も得られることから、一般的な顧客は、現金決済よりもキャッシュレス決済の方を選択する状況が主なものとなると考えられる。

顧客の動線上である無人レジの入り口にはWAONのチャージ機が設置されており、顧客がチャージのためにわざわざ機械へ出向くことはない。無人レジの充実は、レジの担当者を減員できることから、人件費の削減へとつながる。新店舗では、当然のことながら、早期の黒字化への転換が求められる。顧客による電子マネーの利用を促進することで、店舗運営における管理コストの削減効果を楽しむことができる。すなわち、電子マネーは、売上の拡大と管理コストの削減が同時に達成できる有用性の高いツールといえる。これがキャッシュレス決済における電子マネーの経営管理上の大きな役割となる。

マックスバリュに代表される食品スーパー型の店舗の中には、買取によってグループ化された企業も多い。買取前の企業で組織化されていた会員を離反させず、いかにイオンの会員へ移行させるかは重要な課題となる。よって、入会が簡易である電子マネーWAONは、旧企業で組織化された

会員を移行させるには有効なツールと考えられる。さらに子会社の顧客情報を WAON から収集することで、イオンは顧客情報を一元管理することが可能となる。

2005 年度の決算短信では、ショッピングセンター事業が成功を収めていること、核となる総合スーパー事業やスーパーマーケット事業を軸としてショッピングセンター事業を展開することを謳っている。さらに、国内での成長を果たすため、新規出店に加え、多彩な企業との提携を推進し、共同で新規事業を創造することを掲げている。加えて、クレジットカードと電子マネーの融合を目指し、クレジット・電子マネー一体型のイオン Suica カードの発行を告知し、iD の導入によりドコモと広範囲な協業に同意したことや、総合金融事業の一環として銀行業へ参入することが示されている。これらの開示内容から、イオンはグループ内のシナジー効果を発揮することで持続的成長を目指し、金融サービスが重要であることを認識しているといえる。この時期は、Suica の登場で電子マネーによるキャッシュレス決済の利便性が認知され始めた時期である。但し、イオンは電子マネーのインフラを自前で整備するには、時間とコストがかかると判断したと推測される。JR 東日本やドコモとの提携することで、電子マネーという時代の流れに即した決済手段の導入に踏み切ったものと考えられる。それは、イオンの特徴である他社との協業や提携を積極的に行う姿勢とも合致する。同時に、Suica や iD の導入は、自社で電子マネーのインフラを整備すべきか、他社のプラットフォームを利用すべきかの判断材料にした可能性もある。いずれにしてもこれらの経緯を踏まえた上で、イオンは 2007 年に電子マネー WAON を自社発行し内製化したのである。

一方、このような成功の裏では、田村や峰尾が指摘する日本の小売業が大型化することで生じた厳しい競争構造の中で、存続・成長する小売業および撤廃・衰退する小売業が生まれている。特に、地方地域においては、このような状況が顕著である。このような商業インフラの環境変化の中で利用者の利便性の向上を考えた時、地方地域におい

ては、イオンのインフラを利用しつつ、地域通貨の機能を持たせた電子マネー WAON を構築することが現実的な選択と考える。

ここで、本稿では、1つの疑問を指摘しなければならない。それは、地域通貨に求められる要素はどのようなものであろうかという疑問である。次にこの点について検討することにする。

## 5.2. イオンの電子マネー導入の背景

小西 (2007) は、地域通貨の特徴について、使用範囲に限られ、また有効期限を有することを挙げ、範囲内での流通と多くは有効期限を有するポイント・プログラムとの類似性を指摘する。但し、ポイント・プログラムは、その貨幣的価値が発行主体によってコントロールが可能である。例えば、ポイントの利用価値に期限を設け、100円相当の価値を翌月以降は80円相当に減じることや、キャンペーン期間中には1,000円相当のポイントを1,500円分の価値として利用できるといった事例が多々存在することからも理解できる。発行された地域通貨や電子マネーでは、このような価値の変動は生じない。小西が、地域通貨を非商業的なボランティア・マネーとする一方で、ポイント・プログラムによる経済を商業的なコマシャル・マネーと呼び、ポイント経済が地域通貨や電子マネーと融合することで、通貨としての役割を果たし始めているとの指摘は理解できる。

電子マネーは、野村総合経済研究所 (2006) によって企業通貨とも呼ばれており、ポイント・プログラムとの結びつきも強く、両者の親和性も高い。地域通貨が紙から電子マネーへ移行し、電子マネーが地域マネーの機能を果たしつつある状況から、ポイント・プログラムと融合すると、当該地域でのキャッシュレス決済は推進されると指摘できるのである。

また、二村・高橋・小川 (2012) は、地域通貨は地方経済の低落に歯止めをかける役割を有するとし、単に投機的な利益ではなく、地域を守り、環境を守り、地域の伝統や文化を守り継承していく価値観を備えており、一定の地域やコミュニティの参加者が財やサービスを自発的に交換し合



うためのシステム、あるいはそこで流通する貨幣の総称と定義している<sup>20)</sup>。また、全国的に交通系電子マネーや流通系電子マネーの利用が急増していることや、1枚の電子マネーカードで複数の決済サービスの搭載が可能である点に着目し、地域通貨を従来の紙から電子マネーにすることで地域内での利用範囲が広がり、行政機関や地元の中小小売店での利用が可能になると主張している。さらに、地元の小売業での利用増加を図るという観点から、全国で商売を展開する企業（大手流通企業）のモノやサービスの利用を排除すべきと主張するが、運営コストの面から既存の交通系や流通系の電子マネーのインフラを利用する必要性についても述べている。

ここで、利用者の利便性の向上を考えると、地域における売上高上位の小売業やサービス業を利用の範囲に加える必要がある。

現在では、大手流通企業が地域に根付いていることがその理由である。大手企業を排除することは地域通貨の利便性の低下につながり、地域通貨の活性化と逆行することにもなりかねない。運営面におけるコスト軽減を目的に地域通貨を紙から電子マネーにスイッチする場合、インフラの整備が必要となる。イニシャルコストとメンテナンスコストを勘案すると、自前のシステムを構築することのほか、既存のインフラを利用するという選択肢が浮上する。既存インフラの利用を選択すると、大手流通企業の排除はますます非現実的となる。ここで生じるトレードオフの問題をいかに解決するかが問題となるのである。ここにイオンがWAONを地域通貨として取り込む際の優位性が存在する。

### 5.3. 電子マネーの普及に必要な要件

電子マネーでの支払い、各種統計及び我々の感覚からもごく一般的な決済手段になっていると考えられる。さらに、2019年度からは、消費税率変更に対する消費衰退策としてのキャッシュレス利用時のポイント還元策が2020年6月30日まで実施された。これが外部経営環境の変化となり、電子マネーの利用を押し進める。交通系電子マ

ネーは公共性の強いサービスから始まり、通常のショッピングへと利用の範囲が拡張され、決済手段としての汎用性が高まり利用の幅が広がった。既述したように、流通系電子マネーの中でもWAONは、地域通貨の機能を付帯させながら公共性を高め、認知度、利便性を向上させている。交通系電子マネーとは普及の仕方が真逆である。すなわち審査が伴わず、誰にでも所有可能な決済手段の普及には、通常の消費での利用と公共性の強いサービスでの利用の双方が必要となる。

企業としては収益性の確保が必要となるのも当然である。公共性の強いサービスを取り込むためには、行政側からの信頼度に答えられるだけの企業力も必要である。また、企業側からすれば公共性の強いサービスの利用に収益性を求めることは難しいと言える。したがって、決済サービスにおける事業収益性をコントロールし確保するためには、決済サービスを内製化することが必要である。現在、顧客情報を目的とした新たな決済手段やアプリが提供されている。収集した顧客情報が収益にどの程度貢献されているかを公開データから得ることは難しい。但し、決済サービスの内製化による収益の方が顧客情報から得られるであろう利益より数値化しやすく企業の経営管理上は可視化しやすいという点は述べておく。以上のことから、企業の視点から見れば電子マネーの普及には、サービスを内製化し通常消費の利用と公共性の強いサービスでの利用が必要であると考えられる。

これまでの日本は、国が銀行を通じて大企業へ資金を供給し大企業を中心とする企業集団の事業を活性化することで景気を向上させるか、もしくは公共投資による公共事業によって雇用を生むという景気対策を中心に講じてきた。今回の消費税対策では、消費者が直接メリットを享受できるキャッシュレス決済利用によるポイント還元策が実施された。景気対策が企業から一般の消費行動へとその対象が変化した。企業への資金供給から、消費者へ直接還元が行われたのである。この役割をキャッシュレス決済が担うことで、とりわけ入会の簡単な電子マネーの普及はさらに進んでいると思われる。電子マネーが、国の景気対策のツー



ルとしての役割を果たしていると言える。

## 6. むすびに代えて

以上、これまで、キャッシュレス決済における電子マネーの役割について、先行研究およびイオングループのWAONとセブン&アイグループのnanacoの2社を中心に考察してきた。

都市部においては、交通系電子マネーが電子マネーの普及を牽引している。これに対し、イオンは、コンビニエンスストアを大型化した新しいフォーマットである「まいばすけっと」を首都圏で展開し、弱点であった首都圏の都市部での営業強化を図り、同時にWAONの利用拡大を狙っている。これは都市部に強いセブンイレブンを有するセブン&アイへの対抗であり、イオングループの都市部における小型食品スーパーマーケットの強化でもある。WAONは、競争戦略の観点から交通系電子マネーに対してハンディキャップを負っている。これはnanacoも同様である。

浅羽(1998)は、提携戦略をとりながらも、自社の専有可能性を高める何らかの方法を講じる必要性もあると主張している<sup>21)</sup>。また、小川(2014)は、競争優位戦略の基本思想として、自社のコア領域を起点に市場(提携)と自社(クローズ)との境界線を自社に優位に設定すべきであることを主張している<sup>22)</sup>。そして、互いの協業によって付加価値を増やすためのビジネス・プラットフォームと協業のルールを、自社が優位となるように事前に設計することを主張している。

さらに浅羽は、提携などで市場を広げながらも自社の利益を確保すべきであることを主張している。この場合、自社が占有する技術や特許を有償で提供するか、もしくは提携戦略を行いつつも、自社内に他社の参入できない領域を作り、その閉じた領域での占有から利益を生み出すようにすることを提案している。JR東日本は、浅羽の主張が当てはまる事例と言える。JR東日本は、提携(加盟店契約)によりSuicaをイオンやセブン&アイのグループ各社の店舗で利用可能にした。しかしながら、JR東日本の事業領域では、WAON

とnanacoの利用を開放しておらず、これらは利用することができない。不可逆的な提携である。JR東日本は、共通市場と自社の優位性を確保する占有領域の境界線の線引きを、自社の優位になるように設定している。この点が、WAONとnanacoの両社に共通する交通系電子マネーに対するハンディキャップである。

JR東日本は、イオンとの提携カードの発行においても自社が優位になるような提携を行っている。JR東日本は、イオンとの提携でSuicaを搭載したイオンカードの発行を行うが、この提携カードもイオンがWAONを発行する前から行っている。イオンカードにSuicaを載せることでJR東日本へはSuicaの利用手数料が入る。提携のルールを自社の優位になるように事前に設計していることになる。さらに、当時はシステム上の制約もあり、Suica機能を搭載したイオンカードにWAONを搭載することができなかった。JR東日本は提携関係も維持しながら、競合の封じ込めを行ったと言える。2社の関係は競争戦略上の観点からも注目に値する。

都市部ではハンディキャップがあるが、地方地域においては交通系電子マネーの優位性はなく、WAONの優位性が高い。そのためWAONは地方自治体と提携し、地域WAONを積極的に発行している。その発行数は過疎地も含めた市町村が中心のためか、発行数はそれほど多くない。しかしながら、地方における流通企業の社会的インフラの役割は高くなってきている。これらの指摘を認識しつつ、県単位規模で地域通貨としての機能をWAONに持たせることが可能となれば、WAONが、電子マネーの全国規模での普及をさらに進めることが可能となる。これらの状況から、電子マネーの全国レベルでの普及には、流通系電子マネーの役割が大きいと言えると考えられる。これは、電子マネーが流通企業の経営にもたらす戦略的意義の価値をさらに高めることにもなると考えられる。

以上、本稿で検討したように、キャッシュレス決済における電子マネーの役割は、マーケティング戦略といった機能別戦略はなく、競争力の源泉

を構築するインフラストラクチャーの基盤づくりであり、経営戦略の中の全社戦略ということである。これが、本稿のまとめとしての結論である。

最後に、本稿で検討してこなかった視点として、電子マネーが決済手段においてイノベーションを起こしたとの認識から、電子マネーをイノベーションの視点からの考察することを今後の課題とし、本稿の締めくくりとしたい。

#### 【注】

- 1) Suicaは東日本旅客鉄道、WAONはイオン、nanacoはセブン・カードサービスの登録商標である。
- 2) ここでは、山本知己(2019)「流通企業の経営と電子マネーの関係性における考察—企業の経営管理における電子マネーの役割—」(2018年度博士学位申請論文)立教大学大学院([https://rikkyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=17978&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=49](https://rikkyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=17978&item_no=1&page_id=13&block_id=49)) (2020年1月参照)、pp. 8-17を参考として研究を進め加筆を行った。
- 3) 経済産業省(2018)「キャッシュレス・ビジョン」p. 4。
- 4) 日本銀行決済機構局(2019)「決済システムレポート」p. 47。
- 5) きんざい(2018)『月刊消費者信用』2018年9月号、p. 27。
- 6) 山岡・渡邊・竹内(2016)「決済の法と経済学」『日銀レビュー』p. 4。
- 7) 山本(2019)同上 pp. 41-46を参考として研究を進め加筆を行った。
- 8) 出資母体により銀行系と信販系との呼称を使用することもある。
- 9) 宮崎(1966) p. 47, p. 73。
- 10) きんざい(2016)『月刊消費者信用』2016年9月号、p. 9。WAONのみ16年2月期の決算数値。
- 11) 渡部(2011) pp. 23-31。
- 12) 渡部・岩崎(2013) p. 1, pp. 726-737。
- 13) 渡部・岩崎・梅原(2013) pp. 84-92。
- 14) 山岡・渡邊・竹内(2016)は、例として情報通信技術や情報インフラの発達は、電子的な決済情報の伝達コストを相対的に引き下げ、紙などの物理的搬送にかかるコストをより強く意識させる方向に働き得るとしている。すなわち、電子化が進むことで、物理的なものに対する管理コストの存在をさらに意識させられることになる。
- 15) 佐藤(2010) pp. 25-36。
- 16) 山本(2019)同上 pp. 27-29を参考として研究を進め加筆を行った。
- 17) 峰尾(2010) pp. 125-131。
- 18) 山本(2019)同上 pp. 35-40を参考として研究を進め加筆を行った。
- 19) きんざい(2016)『月刊消費者信用』2016年9月号、p. 43。
- 20) 二村・高橋・小川(2012) pp. 39-53。
- 21) 浅羽(1998) pp. 42-52。

22) 小川(2014) pp. 80-81。

#### 【参考文献】

- 青島失一・加藤俊彦(2012)『競争戦略論』東洋経済新報社。  
浅羽茂(1998)「競争と協調—ネットワーク外部性が働く市場での戦略」『組織科学』Vol. 31, No. 4, pp. 44-52。  
石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(2006)『経営戦略論【新版】』有斐閣。  
伊丹敬之(2012)『経営戦略の理論(第4版)』日本経済新聞出版社。  
梅原英一・渡部和雄(2013)「電子マネー普及に関するシミュレーションモデルの構築」『東京都市大学キャンパス情報メディアジャーナル』第14号、pp. 84-92。  
上田恵陶奈(2010)「決済手段の多様化が支えるCRMの進化」『オペレーションズ・リサーチ：経営の科学』第55巻第1号、pp. 14-18。  
小川絃一(2014)『オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件』翔泳社。  
海保英孝(2010)「ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について」『成城大学経済研究』(187)、pp. 119-148。  
加護野忠男(1999)『「競争優位」のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP新書。  
亀川雅人(2004)『入門 経営財務』新世社。  
北村行信・大森真人・西田健太(2009)「電子マネーが貨幣需要に与える影響について：時系列分析」『フィナンシャル・レビュー』Vol. 97, pp. 129-152。  
北村行伸(2010)「電子マネーと現金決済の選択」『金融』Vol. 758, pp. 3-12。  
現代企業研究会編(1994)『日本の企業間関係』中央経済社。  
小西英行(2005)「ポイント経済と関係性のマーケティング」『富山国際大学地域学部紀要』Vol. 5, pp. 51-58。  
小西英行(2007)「ポイント経済と電子マネー、地域通貨に関する考察」『富山国際大学地域学部紀要』Vol. 7, pp. 103-107。  
小西英行(2009)「ポイント経済と小売流通経営」『富山国際大学現代社会学部紀要』Vol. 1, pp. 241-246。  
佐藤郁夫(2010)「電子マネーの消費者行動—普及と決済の現状と課題」『産研論集』Vol. 39, pp. 25-36。  
鈴木安昭・田村正紀(1980)『商業論』有斐閣、Vol. 67, No. 1, pp. 71-90。  
高尾みどり(2009)「日本における電子マネーの普及要因の分析」東京大学博士論文。  
田口冬樹(2016a)『体系流通論【新版】』白桃書房。  
田口冬樹(2016b)『流通イノベーションへの挑戦』白桃書房。  
立本博文(2011)「競争戦略としてのコンセンサス標準化」『東京大学ものづくり経営研究センターディスカッションペーパー』No. 346, pp. 1-38。  
立本博文(2012)「プラットフォーム企業の競争戦略」『東京大学ものづくり経営研究センターディスカッションペーパー』No. 369, pp. 1-33。  
田村正紀(2002)『流通原理』千倉書房。  
田村正紀(2008a)『業態の盛衰』千倉書房。  
田村正紀(2008b)『セブンイレブンの足跡』千倉書房。  
坪井順一・間嶋崇(2008)『経営戦略理論史』学文社。

- 寺本義也・岩崎尚人 (2012)『新 経営戦略論』学文社。
- 仲上哲 (2012)『超世紀不況と日本の流通』阪南大学叢書。
- 中川宏道 (2015)「ポイントと値引きはどちらが得か? : ポイントに関するメンタル・アカウント理論の検証」『行動経済学』Vol. 8, pp. 16-29.
- 中田真佐男 (2009)「電子マネーの普及が小口決済手段に及ぼす影響」『個人金融』Vol. 4, No. 1, pp. 28-40.
- 中田真佐男 (2010)「電子マネーの普及と今後の小額決済サービス: ミクロデータによる電子マネー普及状況の実証分析」『SLRC Discussion Paper Series』第6号, pp. 1-32.
- 中田真佐男 (2015)「新しい決済手段はどのように普及していくのか? : 取引費用からのアプローチ」『成城大学経済研究』Vol. 207, pp. 33-63.
- 中田真佐男 (2016)「我が国における小額決済手段のイノベーションの現状と課題」『成城大学社会イノベーション研究』Vol. 12, No. 1, pp. 323-352.
- 二村英夫・高橋広雅・小川一仁 (2012)「地域電子マネーによる地域活性化の提案」『広島市立大学国際学部紀要』第18巻, pp. 39-53.
- 沼上幹 (2009)『経営戦略の思考法』日本経済新聞社。
- 野村総合研究所 (2006)『2010年企業通貨』東洋経済新報社。
- 堀雅通 (2009)「交通系ICカードの普及・拡大と戦略的事業展開」『東洋大学大学院紀要』第45集, pp. 73-87.
- 峰尾美也子 (2010)『小売構造の変化』千倉書房。
- 宮崎義一 (1966)『戦後日本の経済機構』新評論。
- 安岡寛道 (2007)「企業通貨におけるポイント・マイレージの現状と将来性」『日本大学大学院総合社会情報科紀要』No. 8, pp. 113-124.
- 安岡寛道 (2009)「企業通貨における電子マネーの現状と将来性」『日本大学大学院総合社会情報科紀要』No. 10, pp. 23-30.
- 山岡浩巳・渡邊明彦・竹内千春 (2016)「決済の法と経済学」『日銀レビュー』16-J-3.
- 渡部和雄 (2011)「電子マネーの地域グループ別普及要因と普及促進策」『東京都市大学環境情報学部情報メディアセンタージャーナル』第12巻, pp. 23-31.
- 渡部和雄・岩崎邦彦 (2013)「電子マネーの普及要因と普及促進策—関東地方7地域における消費者調査に基づいて」『情報処理学会論文誌』第54巻第5号, pp. 1726-1737.
- 渡部和雄・岩崎邦彦・梅原英一 (2013)「電子マネー利用意向の規定要因および規定要因間の関係の実証研究 情報科学技術フォーラム講演論文集」『FIT (電子情報通信学会・情報処理学会) 運営委員会』第12巻4号, pp. 65-70.
- 【参考資料】**
- きんざい (2007)『月刊消費者信用』2007年8月, p. 8.
- きんざい (2013)『月刊消費者信用』2013年9月, p. 8.
- きんざい (2015)『月刊消費者信用』2015年9月, p. 10, p. 43.
- きんざい (2016)『月刊消費者信用』2016年9月, pp. 42-43.
- きんざい (2017)『月刊消費者信用』2017年9月, pp. 26-27.
- きんざい (2018)『月刊消費者信用』2018年9月号, p. 27.
- 経済産業省商務流通グループ流通政策課 (2007)「企業ポイントのさらなる発達と活用に向けて」『電子マネー』『日経ビジネス (特別編集版)』日経BP社, 2005年3月28日号, pp. 112-114.
- 野村総合研究所 (2007) NRI Solutions 「電子マネーの導入・運用支援」。
- 野村総合研究所 (2008) 「Financial Information Technology Focus 5月」。
- 野村総合研究所 (2008) 「国内9業界のポイント・マイレージ発行額推計 (2006年度)」。
- 野村総合研究所 (2009) 「電子マネーの利用実態と最新動向」。
- 野村総合研究所 (2011) 「ポイント・マイレージの最新動向—高まる消費者意識と共通ポイントの躍進—」。
- 【参考 URL】**
- イオン株式会社 有価証券報告書 (2011年度～2017年度) (https://www.aeon.info/ir/library/security-report.html) (2019年7月参照)
- イオン (2016) 「年間利用金額が2兆円を突破!」 (http://www.aeon.info/news/2016\_1/pdf/160322R\_2.pdf) (2019年7月参照)
- イオンフィナンシャルサービス (2014) 「2013年度決算説明会資料」 p. 13 (http://www.aeonfinancial.co.jp/ir/data/setsume/140616.pdf) (2019年7月参照)
- NTT データ (2007) 「NTT データお客様事例よりイオン株式会社」 (http://www.nttdata.com/jp/ja/case/voice/pdf/2007090601/2007090601.pdf) (2019年7月参照)
- NTT データ経営研究所 (2017) 「クレジットカードデータ利用に係るAPI連携に関する検討会 第五回検討会資料 (多様な支払&データ利活用)」 (http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoryu/credit\_carddata/pdf/005\_03\_00.pdf) (2019年7月参照)
- 経済産業省 (2017) 「キャッシュレス研究会の方向性」 (http://www.meti.go.jp/committee/syouthikeizai/pdf/004\_02\_05.pdf#search=%27E8%A6%B3%E5%85%89%E5%9C%B0%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A5%E3%83%AC%E3%82%B9%E6%B1%BA%E6%B8%88%27) (2019年7月参照)
- 経済産業省 (2018) 「キャッシュレス・ビジョン」 (http://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180411001/20180411001-1.pdf#search=%27E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A5%E3%83%AC%E3%82%B9%E3%83%A7%E3%83%B3%27) (2018年4月参照)
- 総務省 (2015a) 「平成27年版情報通信白書」 (http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/pdf/n2100000.pdf) (2019年7月参照)
- 総務省 (2015b) 「家計消費状況調査 用語の説明 ICT関連項目」 (http://www.stat.go.jp/data/joukyou/yougo-i.htm) (2019年7月参照)
- 総務省 (2015c) 「家計消費状況調査 (平成26年) ICT関連項目 電子マネー等関連の利用状況」 (http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001129477) (2019年7月参照)
- 総務省 (2015d) 「家計消費状況調査年報 (平成26年) 結果の概況 Ⅲ 電子マネーの保有・利用状況」 (http://www.stat.

- go.jp/data/joukyou/2014ar/gaikyou/pdf/gk03.pdf) (2019年7月参照)
- 総務省 (2019)「家計消費状況調査年報(平成30年)時系列表電子マネーの利用状況(2人以上世帯)」(https://www.stat.go.jp/data/joukyou/2018ar/index.html) (2019年7月参照)
- 日本銀行 (2012)「家計の金融行動に関する世論調査[二人以上世帯調査]平成24年調査結果」(http://www.shiruporuto.jp/finance/chosa/yoron2012fut/pdf/yoronf12.pdf) (2019年7月参照)
- 日本銀行決済機構局 (2013)「決済システムレポート2012-2013」(http://www.boj.or.jp/research/brp/psr/data/psr13101a.pdf) (2019年7月参照)
- 日本銀行 (2015)「決済動向2015年10月」(https://www.boj.or.jp/statistics/set/kess/release/2016/kess1603.pdf) (2019年7月参照)
- 日本銀行 (2016)「家計の金融行動に関する世論調査[二人以上世帯調査]平成27年調査結果」(https://www.shiruporuto.jp/public/document/container/yoron/futari/2016/pdf/yoronf16.pdf) (2019年7月参照)
- 日本銀行 (2017)「決済動向2017年3月」(http://www.boj.or.jp/statistics/set/kess/release/2017/kess1703.pdf) (2019年7月参照)
- 日本銀行 (2019)「決済システムレポート(2019年3月)」(https://www.boj.or.jp/research/brp/psr/psr190327.htm/) (2019年7月参照)
- 日本クレジット協会 (2015)「クレジットカード発行枚数調査結果の公表について」(http://www.j-credit.or.jp/information/statistics/download/toukei\_03\_a.pdf) (2019年7月参照)
- (財)日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計データ2016年1月~12月」
- 野村総合研究所 (2017)「平成28年度商取引適正化・製品安全に係る事業(観光地におけるキャッシュレス決済の普及状況及び加盟店におけるクレジットカードに係るセキュリティ対策の実施状況に関する実態調査)最終報告書(「観光地におけるキャッシュレス決済の普及状況に関する実態調査」パート)」(https://www.meti.go.jp/meti\_lib/report/H28FY/000162.pdf#search=%27E8%A6%B3%E5%85%89%E5%9C%B0%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A5%E3%83%AC%E3%82%B9%E6%B1%BA%E6%B8%88%27) (2019年7月参照)
- 野村総合研究所 (2018)「キャッシュレス化推進に向けた国内外の現状認識」(http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoryu/credit\_carddata/pdf/009\_03\_00.pdf#search=%27E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A5%E3%83%AC%E3%82%B9%E5%8C%96%E6%8E%A8%E9%80%B2%E3%81%AB%E5%90%91%E3%81%91%E3%81%9F%E5%9B%BD%E5%86%85%E5%A4%96%E3%81%AE%E7%8F%BE%E7%8A%B6%E8%AA%8D%E8%AD%98%27) (2019年7月参照)
- 政府統計の窓口(e-Stat) (2008)「2008年家計消費状況調査」(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200565&tstat=000000660001&cycle=7&year=20080&month=0&tclass1=000000660001&tclass2=000000660002) (2020年6月参照)
- 政府統計の窓口(e-Stat) (2016)「2016年家計消費状況調査」(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200565&tstat=000000660001&cycle=7&year=20160&month=0&tclass1=000001036582&tclass2=000001036583) (2020年6月参照)
- 政府統計の窓口(e-Stat) (2018)「2018年家計消費状況調査」(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200565&tstat=000000660001&cycle=7&year=20180&month=0&tclass1=000001036582&tclass2=000001036583) (2020年6月参照)

(2020年4月24日 受稿)  
(2020年6月22日 受理)