

要約版

共同リテールセミナー

転換期を迎える小売業の今と未来

～IT化、ECの台頭、大型業界再編～

変わる「3現」、変わらぬ「3原」

2017年10月10日

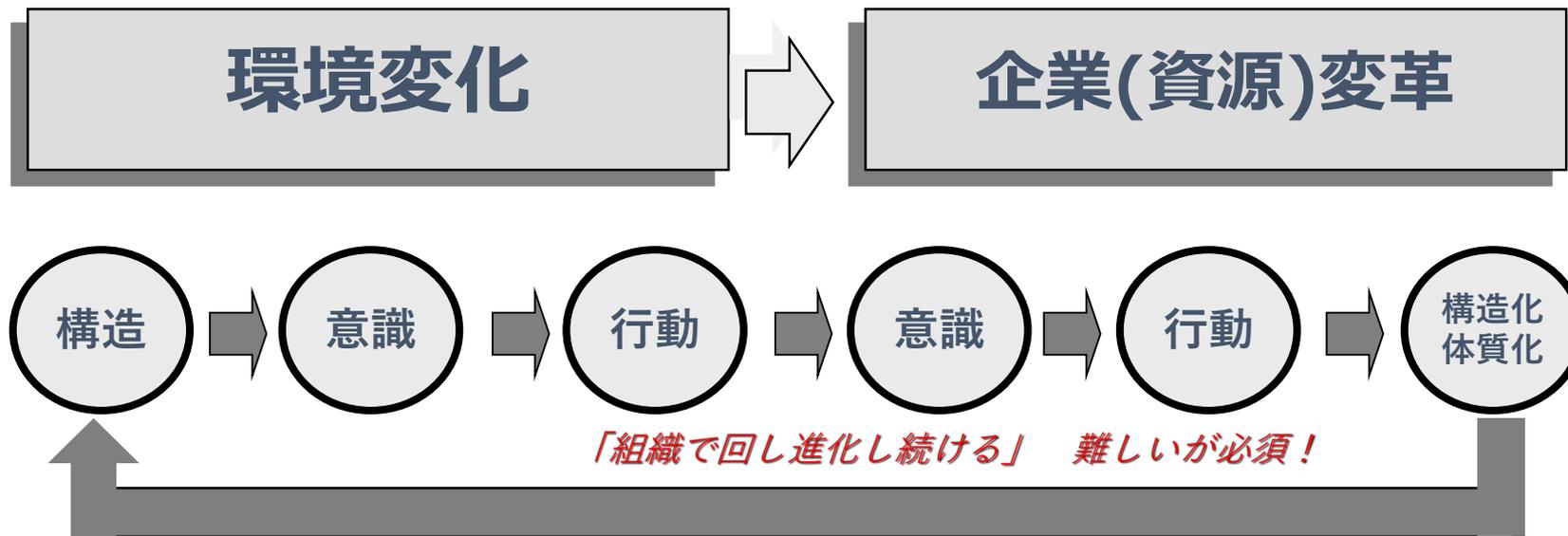
株式会社 SWING GROW

代表取締役 榊田 直

「外部環境変化」と「企業(内部資源)変革」

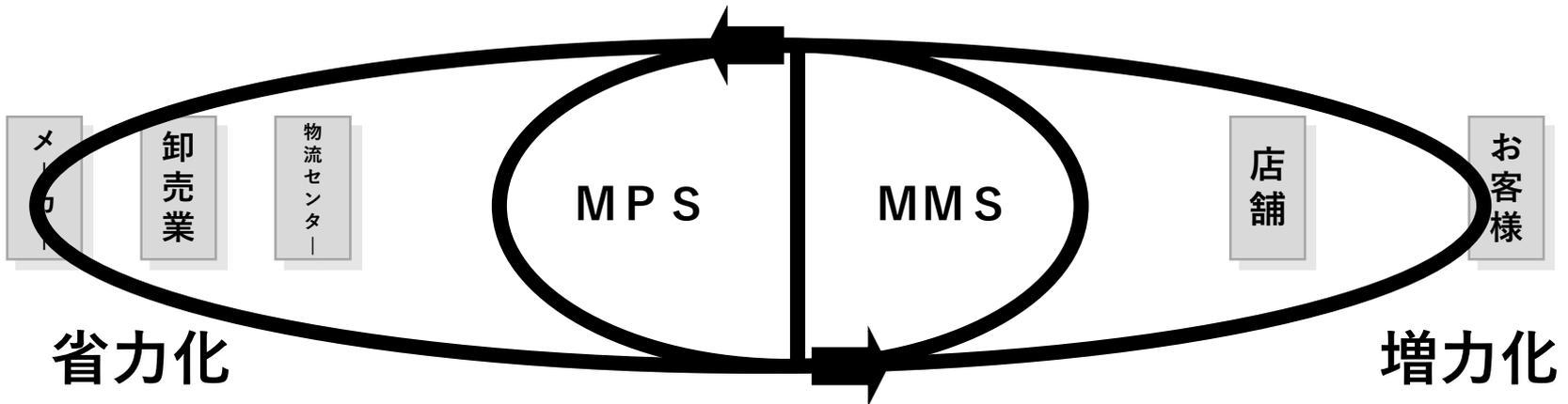
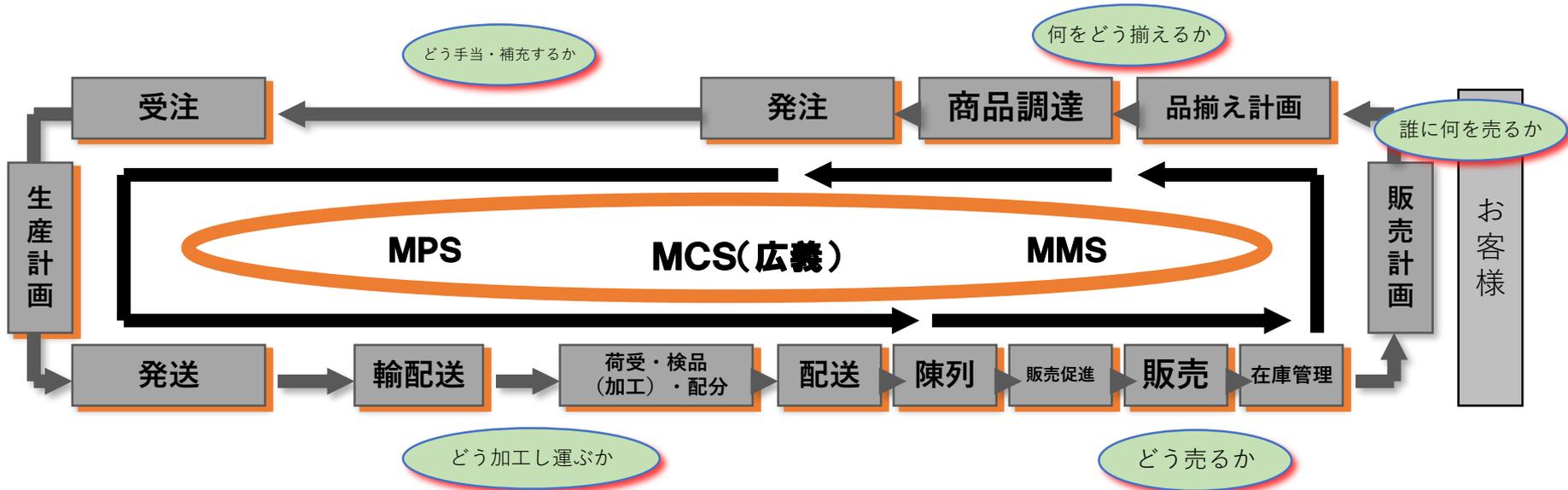
大変の時代が来ている!

大変だ! 大変だ!



「マーチャンダイジング・サイクル」のカタ

(業務のサイクルを回す為にIT活用)・(IT活用により業務を見直し・変革)



転換期を迎える小売業

このような時だからこそ、**無常観**を持ち、

- (1) 「**小売経営の論理**（3原）」を踏まえて、
今のカタ・カタチ（3現）を変えて行くこと、
今からの姿（3現）を描く力（次代の姿を描くデザイン力）」が求められている。
- (2) 「**小売経営者の熱**（力）」によって、
今までへの思い、今のしがらみ・しがみつきを切ること、
今からを再創出する為に、人・組織を、方向づけ、東ね、脈打たせていくことが求められている。

免責事項：本資料に記載されている情報は、当社業務に関する情報提供を目的として作成されたものです。本書に記載される情報は、一般に公表された情報ならびに当社が独自に入手した情報に基づき作成されておりますが、情報の正確性または完全性を保証するものではありません。本資料に含まれる資料、記述、情報は当社に帰属するものであり、著作権その他の知的財産に関する法律によって保護されます。いかなる目的においても他者への転送、再配布を行うことはできません。

2017年10月10日



FRONTIER
MANAGEMENT
INC.

～GBJ/DBJ共同 リテールセミナー～

『時間価値の二極化と、同時性問題を超えて』

フロンティア・マネジメント株式会社
代表取締役 松岡真宏



目次

1. 「時間資本主義」の到来

- ・スマホの登場で輝く「すきま時間」
- ・節約時間価値と創造時間価値
- ・時間価値から読み解く個人消費

2. 「同時性」の解消が産業を発展させる

- ・宅配の受取プロセスは進化していない
- ・「同時性」が解消された産業で起こること
- ・「固定、カタマリ」→「流動、スキマ」





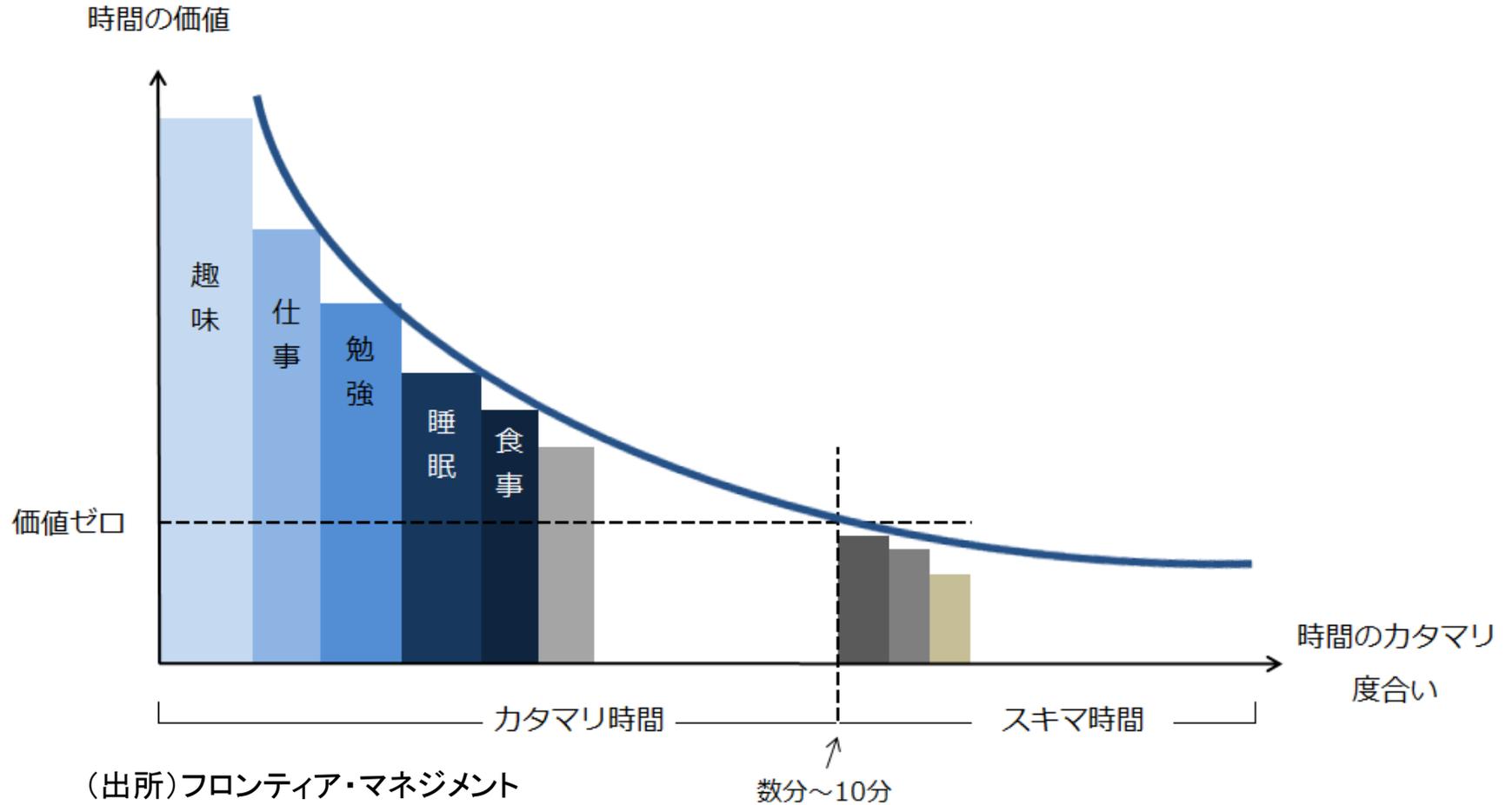
Section 1

「時間資本主義」の到来



スマホ前とスマホ後“その1”：「スキマ時間」の有効活用

時間価値のロングテール



商品の売買とは何か？それは何をもたらすのか？

1.重要なことは消費者の時間価値最大化

2.商品の売買とは何と何の交換か？

＜従来＞ 売り手の「商品」vs 買い手の「代金」

＜今後＞ 売り手の「商品」vs 買い手の「代金+時間価値」

3.従来の流通業が目指していたものの瓦解

「バリューチェーンの効率化」よりも「消費者の時間価値最大化」

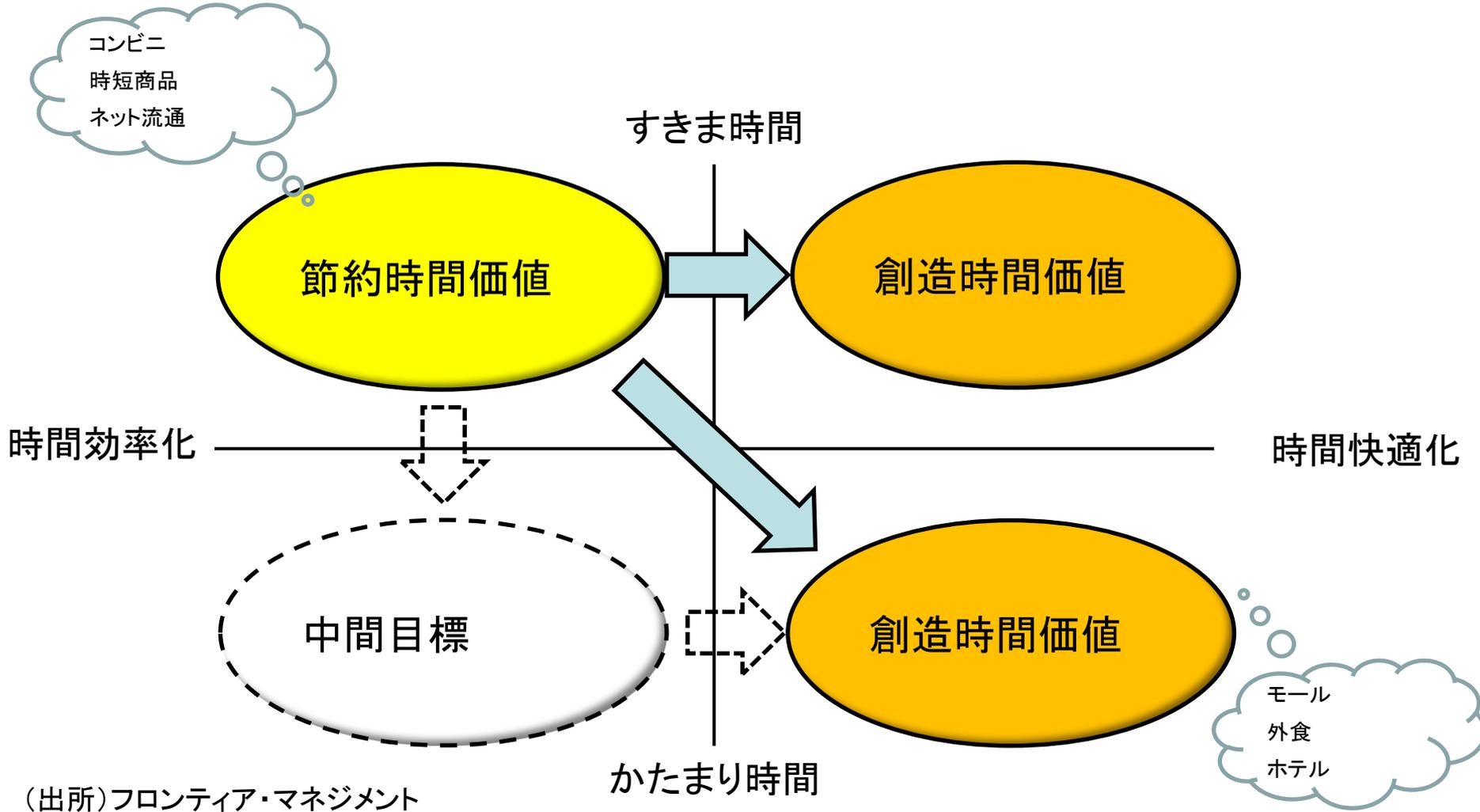
4.時間価値の2極化(真逆の2つのベクトル)

節約時間価値：不必要・非選好の時間を節約し、時間の余裕を確保する価値

創造時間価値：選好する時間を長くとり、好ましい時間の経過より感じる価値



2分化する時間価値:「節約時間価値」と「創造時間価値」



⇒時間ビジネス、空間ビジネスの隆盛。移動にビジネスチャンス

『時間価値』から読み解く個人消費

<「公私混同」の世界が生まれる>

- ・コンプライアンス意識の高まりとは真逆の方向へ
- ・プライベートとパブリックの時間が、双方へ染みだして境界がなくなる
- ・「公私混同」ビジネスが増える

<失敗を嫌う消費行動>

- ・「サunkコスト」という考え方: 映画の事例
- ・モノより時間のサunkコストが大きい
- ・テッパン型時間消費産業の成長: 東京ディズニーリゾート、星野リゾートなど
- ・信頼できる情報問屋エージェントビジネス: 一休など

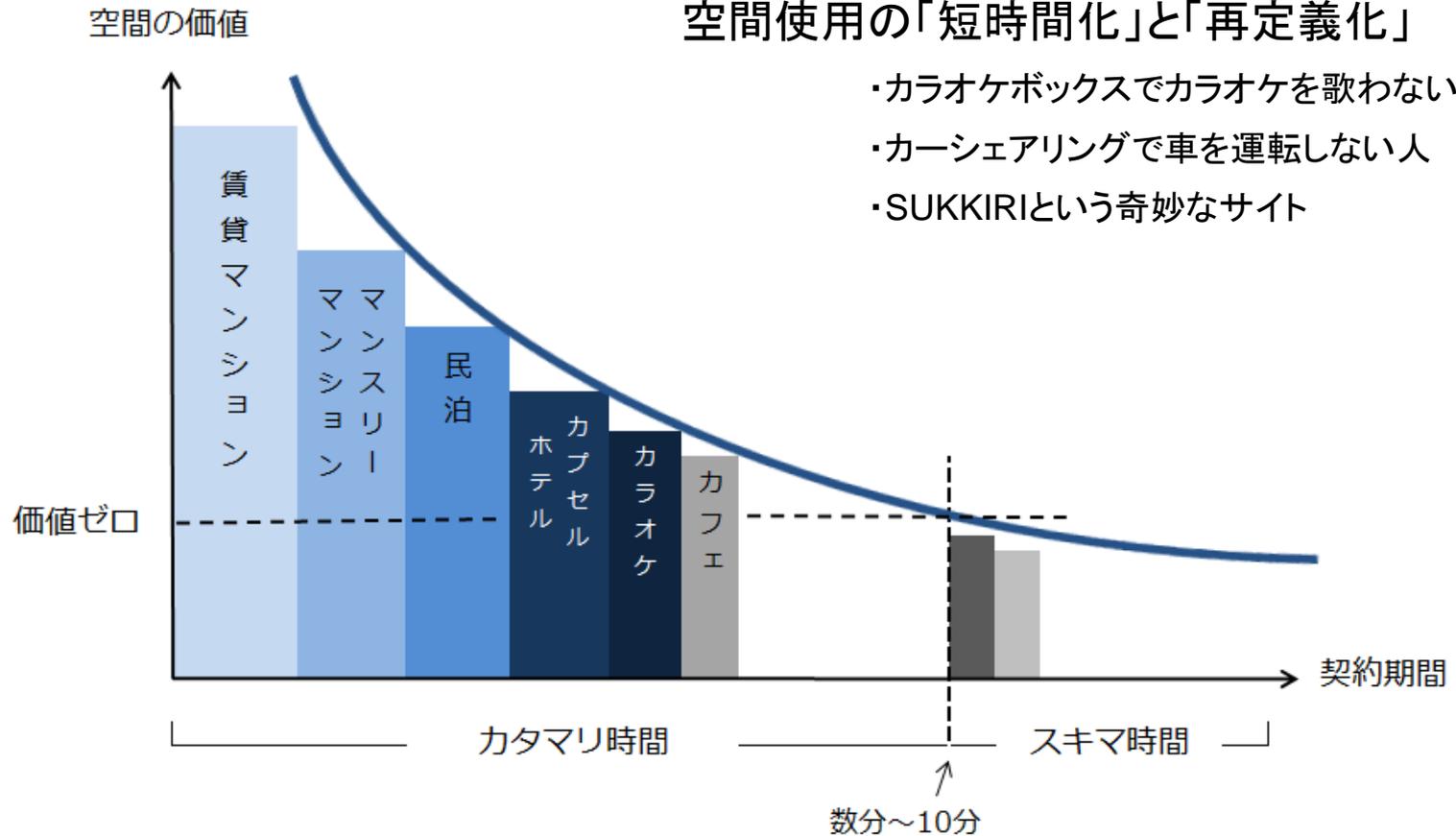
<他社との時間交換: 排他性のクリア>

- ・外食 vs 小売り、小売りでもスーツや眼鏡は異なる
- ・外食で排他性を乗り越える試み・・・「俺の」シリーズ



スマホ前とスマホ後“その2”：「スキマ空間」の有効活用

空間シェアリングのロングテール



空間使用の「短時間化」と「再定義化」

- ・カラオケボックスでカラオケを歌わない人
- ・カーシェアリングで車を運転しない人
- ・SUKKIRIという奇妙なサイト

(出所)フロンティア・マネジメント



Section 2

「同時性」の解消が産業を発展させる



購買プロセスの細分化と覇権争い: 細分化と再統合

「選択」→「支払い」→「受け取り」

- ・初期の流通業では、一連のプロセスは渾然一体だった
- ・ちびまる子ちゃん、サザエさんの時代

「選択」と「支払い」での優勝劣敗

- ・ネット通販は、購買プロセスの前工程の覇者へ
- ・フィンテック企業が活躍しうる「支払い」というプロセス
- ・分化した各プロセスの覇者が、購買プロセス全体の覇権を狙う
- ・優勝劣敗のポイントは「同時性解消」

「受け取り」における進化が停滞

- ・宅配問題は人手不足ではなく、ビジネスモデルの問題
- ・宅配のエコノミークラス、LCCの必要性



「同時性」の概念図(1/3)

1) ビジネスにおける同時性

		「空間」の同時性	
		非解消（同じ場所）	解消（別の場所）
「時間」の同時性	解消 (時間差あり)	伝言 	Eメール 
	非解消 (リアルタイム)	面談 	テレビ会議 

(出所)フロンティア・マネジメント作成

「同時性」の概念図(2/3)

2) 恋愛における同時性

		「空間」の同時性	
		非解消（同じ場所）	解消（別の場所）
「時間」の同時性	解消 (時間差あり)	靴箱のラブレター 	メッセージアプリ 
	非解消 (リアルタイム)	デート 	電話 

(出所)フロンティア・マネジメント作成

「同時性」の概念図(3/3)

3) ショッピング、商品の受取における同時性

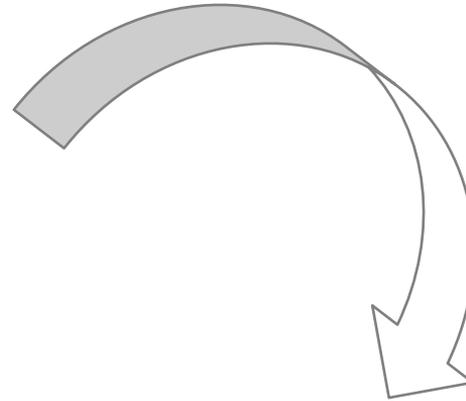
		「空間」の同時性	
		非解消（同じ場所）	解消（別の場所）
「時間」の同時性	解消 (時間差あり)	駅のロッカー 	自宅の宅配ボックス 
	非解消 (リアルタイム)	店舗 	宅配ドライバー 
			デジタル商品のクラウド/ストリーミング 
			デジタル商品のダウンロード 

(出所)フロンティア・マネジメント作成

「同時性解消」の社会科学的な意味＝セルフサービス化

＜様々な同時性解消＞

- ・コミュニケーション
- ・寿司
- ・オペラ、バレエ
- ・宅配



＜生じる現象＞

- ・商品の値段下落
- ・取引量の拡大
- ・業界構造の変化

「同時性解消」で日本よりも先を行く中国

智能互动传播

丰巢线上资源



屏保展示



取/寄件业务界面展示

- ・2015年に小口物流最大手の順豊が豊巢科技有限公司を設立し、個人向け自動化宅配ボックス開設。

- ・24時間受取可。2016年現在、70都市 40,000か所設置済。送付と受領の両方可なスマート宅配ボックスへ。宣伝拠点としても活用

- ・2017年、大手不動産との提携を進めている。(マンション、商業区)

20世紀のキーワード、21世紀のキーワード

<20世紀>

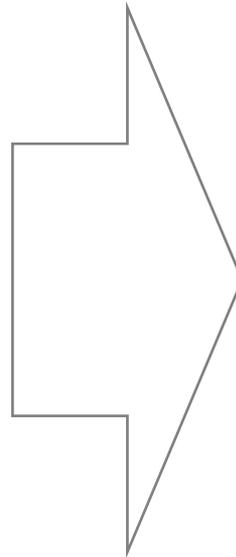
固定
カタマリ

- ・固定的な役割を付与される地域
(工業団地など)
- ・都市の建物も固定的な使われ方(リビングルーム、執務室など)
⇔和室とは全く逆)
- ・農業や工業などに、人々のカタマリ時間が投入される

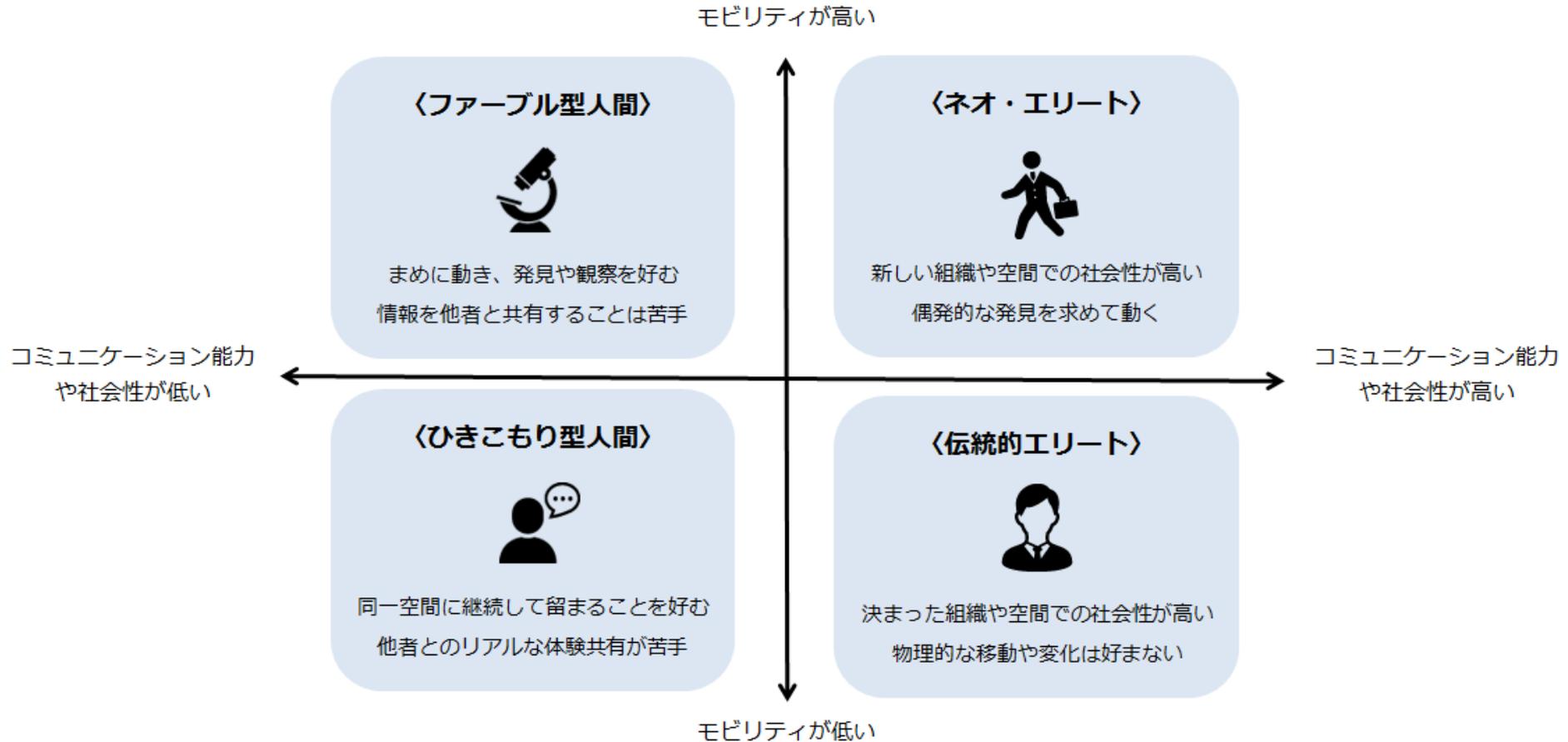
<21世紀>

流動
スキマ

- ・スキマ時間とスキマ空間の使用によって、それぞれの空間の使われ方が流動化
- ・各空間の使われ方が流動化することで、都市全体に存在していた固定的役割が融解
- ・働き方が柔軟になり、固定化された分業がなくなる



「動く」消費者の4分類:「同時性」を求める21世紀の消費者



(出所)フロンティア・マネジメント



ご参考: フロンティア・マネジメントの会社概要

会社概要

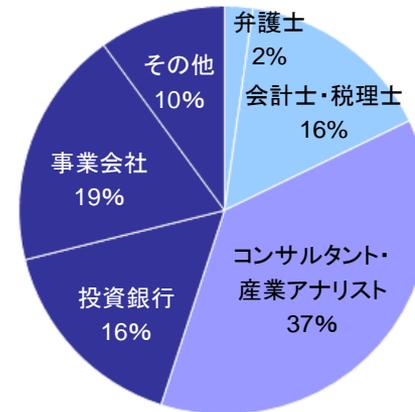
商号	フロンティア・マネジメント株式会社	
英文	Frontier Management Inc.	
設立	2007年1月4日	
所在地	東京都千代田区九段北3-2-11 住友不動産九段北ビル(受付5階)	
TEL / FAX	<TEL>03-3514-1300(代表) <FAX>03-3514-1301	
ホームページ	http://www.frontier-mgmt.com	
主要株主	大西 正一郎 松岡 真宏	
主要メンバー	代表取締役	大西 正一郎
	代表取締役	松岡 真宏
	取締役	高橋 義昭
	常勤監査役	梅本 武
	監査役(非常勤)	下河邊 和彦
	監査役(非常勤)	服部 暢達
	常務執行役員	光澤 利幸
	常務執行役員	合田 泰政
	常務執行役員	西澤 純男
	常務執行役員	西田 明德
執行役員	矢島 政也	
執行役員	彦工 伸治	
執行役員	大谷 聡伺	
特別顧問(非常勤)	高木 新二郎	
従業員数	170名(グループ連結)	2017年7月1日現在
支店	大阪支店・長野支店・ シンガポール支店・ニューヨーク支店	
グループ会社	Frontier Management (Shanghai) Inc. (100%子会社)	

業務内容

1. 経営コンサルティング業務
2. M&Aアドバイザー業務
3. 経営執行支援業務
4. 事業再生業務

プロフェッショナル構成比

- ✓ 企業経営に関わる各専門分野 — ビジネス、金融、会計、税務、法律etc. — の専門家が集結し、「弁護士・会計士・税理士」、「コンサルタント・産業アナリスト」、「投資銀行・事業会社・その他出身者」で構成されています。
- ✓ 各企業の経営課題に対して、最適な専門家チームを結成し、総合的な視点で課題解決へと導きます



2017年7月1日時点



ご清聴ありがとうございました

FRONTIER
MANAGEMENT
INC.

AIとフィンテックが 変える小売業



2017年10月10日

一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授
藤田 勉, Ph.D.

要約と結論

1. フィンテックの主役はテクノロジー

AI(人工知能:ディープラーニング、ビッグデータ、IoT)で金融サービスの高度化、コスト削減、自動化が進む。

ブロックチェーン、ビットコインで、決済、送金の迅速化と低価格化が進む。

2. フィンテックをリードするのは米国の巨大IT企業

アップル、アルファベット、マイクロソフト、アマゾン、フェイスブックの寡占。フィンテックのニッチ企業が生き残るのは厳しい。

中国の巨大IT企業(テンセント、アリババ)もフィンテックで急成長。

3. 産業界から金融業への進出が進む

トヨタ自動車やソニーの金融事業は大きい。小売業の進出(イオン、セブン&アイ・ホールディングス、楽天)。電子マネーの発達(Suica、Tポイントカード)。

金融サービスの高度化、低コスト化→金融市場の活性化。

1. AI革命で進化するフィンテック

フィンテックで何が変わるのか

1. IT革命によって、レコード販売店は淘汰され、本屋もなくなりつつある。
2. それでは、フィンテック革命で何がなくなるのか？
3. それは、銀行や証券会社の支店ではないか。
4. ほとんどのリテール金融サービスは、スマートフォンでできるようになる。
5. 20年前、街の至る所で、公衆電話があった。しかし、今では、IT革命によって、公衆電話を見かけることはほとんどない。
6. それでは、現在、街の至る所で見かけるものの、20年後、フィンテック革命によって消えてしまうのは何か？
7. それは、現金自動預払機(ATM)ではないか。
8. IT革命によって、ハイウェーカード(ハイカ)やテレフォンカード(テレカ)は消えてなくなった。
9. それでは、フィンテック時代に、Suica(スイカ)は生き残れるだろうか。

決済・送金と資産運用が有望

日本の金融ビジネスの特徴:

①現金決済比率が高い、②高齢者に対する金融犯罪が多い(生体認証)、③個人金融資産の大半が低リスク資産に投資。

短期的には決済・送金、中長期的には資産運用が有望。

フィンテックの事業分野

1. 決済・送金: 電子マネー、クレジットカード/デビットカード、モバイル決済、仮想通貨(ビットコイン、ブロックチェーン)
2. 資産運用: AI運用、ロボアドバイザー、ETF
3. 預金・融資: P2Pレンディング(=マーケットプレイス・レンディング)
4. 資金調達: クラウド・ファンディング
5. 保険: IoTの活用(コネクテッド保険、テレマティクス保険)
6. 資本市場インフラ: ブロックチェーンを活用した証券取引システム

フィンテックの中核技術

1. ビットコイン(仮想通貨)

国際決済・送金に有効。特徴:①低コスト、②比較的短時間(10分単位)で送金可能、③オンライン処理で簡単。

弱点:①即時決済はできない、②価格変動→決済金額が即時に確定できない、③取引所の監視の不安。

ビットコインの価格と月次取引高の推移



ビットコイン、法定通貨、電子マネーの比較

	ビットコイン	法定通貨(日本円)	電子マネー
発行者	システム、自動的発行	日本政府、日銀	電子マネー事業者
管理者	P2Pネットワーク参加者	日本政府、日銀	電子マネー事業者
発行上限	有り(2,100万BTC)	なし	事前入金額の範囲
価値裏付け	システムへの信用	日本政府への信用	供託された円、電子マネー事業者への信用
送金	双方向	双方向	利用者→加盟店
送金時間	約10分間隔でブロック作成、約60分で確定	国際送金、高額は時間がかかるケースあり	数日~1ヵ月程度
送金手数料	少額・送金者負担	高額、両方負担もある	加盟店負担
取引匿名性	有り	高い	低い
取引履歴	公開	非公開	一般に非公開

フィンテックの中核技術

2. ブロックチェーン

ビットコインのために開発された分散型元帳の技術。一定の情報を最新のブロックとして、過去にできたブロックにつなげる。

仮想通貨の5割弱*がビットコイン→国際決済コストの低下。

シェアリングエコノミー(Uber、エアビーアンドビー)発達で小口の国際決済急増→送金コスト削減。

ビットコイン以外の用途(証券、不動産登記など)を開発。

ブロックチェーンの特徴

- ① 改ざんが著しく困難(参加者が全体の記録を持つ。ブロック作成には他の参加者の承認作業が必要)。
- ② 分散処理なので、システムが安定している。
- ③ 中央集中処理と比較して、メンテナンスコストが低い。

フィンテックの中核技術

3. IoT (Internet of Things)

IoTによって、多くのデバイスからデータ収集。

4. ビッグデータ

大規模・大容量なデジタルデータの集合。リアルタイム処理、分散処理。

クラウド・コンピューティングの普及。

5. AI(人工知能)

ディープ・ラーニング(深層学習)。2006年に、トロント大学ジェフリー・ヒントン教授らが開発。

コグニティブ・コンピューティング・システム:ビッグデータや経験から学習し、論理的に推論を生む。IBMがWatsonを開発。

大量のデータが集積→ビッグデータ→経験を重ねる中で、コンピュータ自らが学習して判断力が向上。

フィンテックの中核技術

6. 生体認証

指紋、静脈、顔面など本人固有のデータに基づき認証。

印鑑、暗証番号、カードは不要。

モバイル端末における生体認証市場(本人確認、決済など)は、2020年までに世界で5兆円規模*。

7. ウェアラブルデバイス

身に着けることができるIT機器(アップル・ウォッチ)。損害保険、生命保険などのデータ収集。

8. APIエコノミー(application programming interface)

API:ソフトウェアから別のソフトウェアの機能呼び出して利用するシステム。

例:レストラン検索サイト「ぐるなび」や宿泊検索サイト「一休.com」を使うと、グーグルマップに接続。

AI革命の歴史は意外に長い

1947年

アラン・チューリングが[人工知能の概念](#)を提唱

1956年

ジョン・マッカーシーが[AIの言葉](#)を使用。

2006年

トロント大学ジェフリー・ヒントン教授らが[ディープ・ラーニング](#)を開発。

2013年

IBMが、[Watson\(自然言語処理と機械学習、経験から学ぶコブニティブ・コンピューティング\)](#)を商業ベースで提供。

2016年

ディープマインド(グーグルが買収)が開発した[アルファ碁\(ディープ・ラーニング\)](#)が、世界トップクラスの囲碁棋士イ・セドル九段に勝利。

機械学習とディープ・ラーニングの違い

人工知能→機械学習→ディープ・ラーニング。

ディープ・ラーニング+IoT+ビッグデータ→AI革命。

機械学習(ワトソン型AI)

自然言語処理、対話、質問応答による反復学習。

実用例: Watson(ワトソン)、アップルのSiri(シリ)、ソフトバンクのPepper。

例: 大学の卒業アルバムの顔写真から名前を探し出す(顔=名前)。

ディープ・ラーニング(深層学習)

複数の層の処理を重ねて、複雑な判断をできるようにする技術。機械学習と比較して、機能強化を自動化。

実用例: フェイスブックの画像認識技術。

例: 中学校の卒業写真をもとに、大学の卒業アルバムの顔写真を特定。

2.世界のフィンテック企業

世界のフィンテック企業

1. リテール事業に強いITサービス企業が台頭。
2. 世界最大のフィンテック企業はビザ。
3. オンラインショッピングと連動する決済(アリババ→アント・フィナンシャル→アリペイ)。
4. モバイル決済(アップルペイ、アンドロイドペイ)台頭→決済事業は競争激化へ。

世界のIT企業時価総額上位10社

	2006年末	国	時価総額 (百万ドル)	2016年末	国	時価総額 (百万ドル)
1	マイクロソフト	米国	293,538	アップル	米国	617,588
2	シスコシステムズ	米国	165,967	アルファベット	米国	538,572
3	IBM	米国	146,342	マイクロソフト	米国	483,160
4	グーグル	米国	143,451	アマゾン	米国	356,313
5	インテル	米国	116,762	フェイスブック	米国	332,402
6	HP	米国	112,818	テンセントHD	中国	231,853
7	サムスン電子	韓国	97,091	アリババ	中国	219,110
8	オラクル	米国	89,050	サムスン電子	韓国	210,063
9	ノキア	米国	83,587	ビザ	米国	181,545
10	キヤノン	日本	74,974	インテル	米国	171,884

注:一般消費財・サービスのアマゾン(IT)に分類。
出所:ブルームバーグ

世界のフィンテック専門企業時価総額上位10社

	銘柄	国	セクター	時価総額 (百万ドル)
1	ビザ	米国	IT	181,545
2	マスターカード	米国	IT	112,503
3	アメリカン・エキスプレス	米国	金融	67,802
4	ペイパル・ホールディングス	米国	IT	47,626
5	CMEグループ	米国	金融	39,144
6	ICE	米国	金融	33,608
7	トムソン・ロイター	米国	一般消費財・サービス	31,924
8	S&Pグローバル	米国	金融	27,864
9	フィデリティNIS	米国	IT	24,827
10	フィサーブ	米国	IT	23,069

注:KBW Nasdaq Financial Technology index対象企業。2016年末末時点。出所:ブルームバーグ

拡大する電子決済市場

1. 米国: Eコマース成長→クレジットカード、デビットカードが急成長。
2. 日本: 現金決済比率は高い。クレジットカードの比率が低い。デビットカードはほとんど普及していない。
3. デビットカートに相当するプリペイド型電子マネーは有望 (関東の交通系カード普及率が高い)。
4. スマートフォン決済(例: 楽天ペイ)が急成長へ。クレジットカードより端末価格、決済手数料が低い。

世界の国別B2C Eコマース市場成長率(2015年)

	国	市場規模 (10億ドル)	構成比	前年比
1	中国	672.0	40.2%	42.1%
2	米国	340.6	20.4%	14.2%
3	英国	99.4	6.0%	14.5%
4	日本	89.6	5.4%	14.0%
5	ドイツ	61.8	3.7%	12.0%
6	フランス	42.6	2.6%	11.1%
7	韓国	38.9	2.3%	11.0%
8	カナダ	26.8	1.6%	16.8%
9	ブラジル	19.5	1.2%	15.5%
10	オーストラリア	19.0	1.1%	9.3%

日米個人消費に占める決済手段シェア

日本 (%)	米国				
	2014年度 (%)	2014年	2019年 予測	増減 ポイント	
現金他	51.9	クレジットカード	29.6	35.8	6.2
振込・口座振替	20.7	デビットカード	24.5	28.3	3.8
クレジットカード	15.0	現金	16.7	10.3	-6.4
プリペイド・電子マネー	4.7	振込・口座振替	14.6	16.4	1.8
ペイジー	4.2	チェック	10.4	5.8	-4.6
コンビニ収納	3.4	プリペイド・その他	4.1	3.4	-0.7
デビットカード	0.2				

注:米国2019年数値はNilson推計。
出所:クレディセゾン2015年度決算説明会資料(2016年5月16日)40ページ参照。

注:旅行、チケットを除く。
出所:eMarketer 2015、経済産業省商務情報政策局情報経済課平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)報告書(2016年6月)70ページ参照。

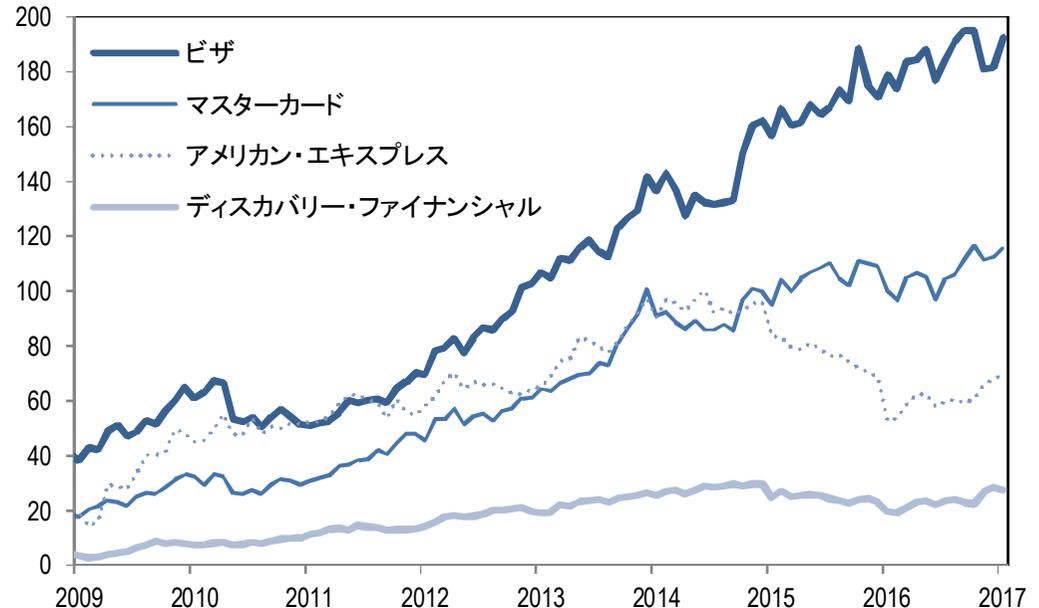
世界最大のフィンテック企業: Visa

1. ビザの寡占。世界シェア:ビザ46%、マスターカード30%、ユニオン・ペイ(中国)12%、アメリカン・エクスプレス7%、ダイナース3%、JCB3%*。
2. ビザ、マスターカード=電子決済のITシステム開発企業。クレジットカードを発行しておらず、金融業者ではない。
3. AMEXやJCB=金融業者。クレジットカードを発行。貸倒リスクと加入者獲得コストを負う。
4. ビザは急成長。

米国クレジットカード関連企業の純利益

(億円)	2006年	2016年	増加額	増加倍率(倍)
ビザ	541	6,890	6,349	12.7
マスターカード	58	4,668	4,610	80.9
アメリカン・エクスプレス	4,263	6,219	1,956	1.5
ディスカバリー・ファイナンシャル	1,238	2,752	1,514	2.2

(10億ドル) 米国クレジットカード関連企業の時価総額推移



注:1ドル115円換算。出所:ブルームバーグ

*2014年。出所:Nilson Report

出所:ブルームバーグ

アマゾン・ドット・コムの実業モデル

1. アマゾンは、小売業で稼いだ利益は再投資に回し、小売業での利益を生まない方針。
2. 利益の大半はクラウド・コンピューティングで稼ぐ。アマゾン(AWS)は、パブリック・クラウド・サービスのシェア世界1位。
3. 大容量のデータやソフトウェアをネットワーク上に蓄積。豊富なデータにアクセス可能。
4. フィンテック:ソーシャルレンディングに進出。

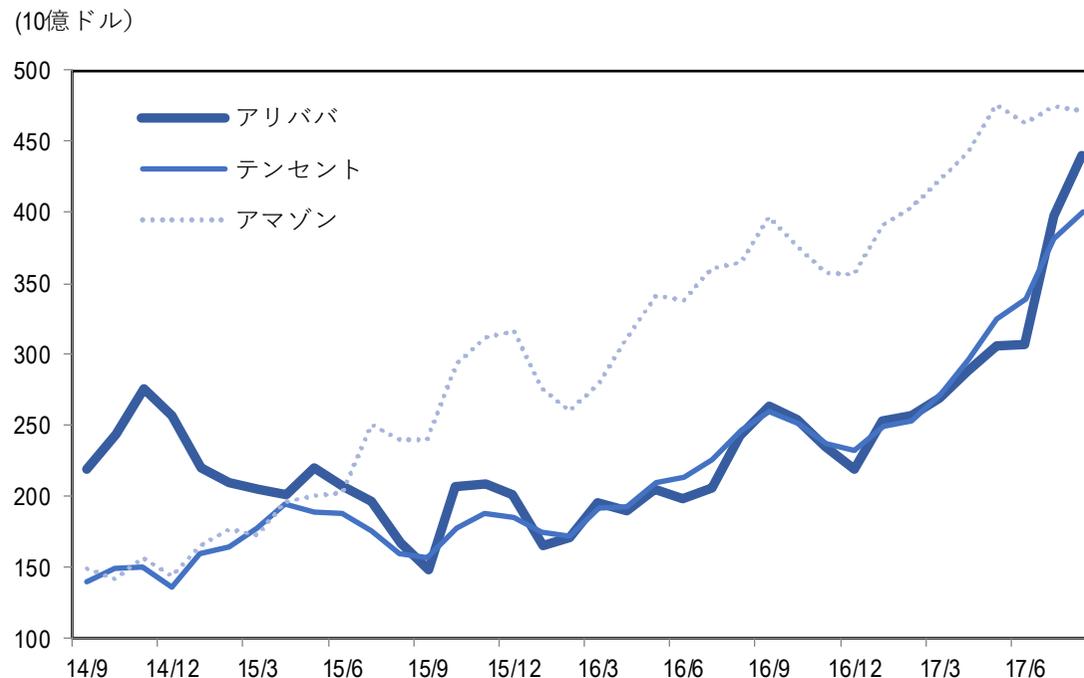
アマゾンの セクター別営業利益 (百万ドル)

年度	2012	2013	2014	2015	2016
小売合計	1,668	1,993	-280	726	1,078
北米	1,592	1,886	360	1,425	2,361
国際	76	107	-640	-699	-1,283
AWS			458	1,507	3,108
連結営業利益	1,668	1,993	178	2,233	4,186

アリババのビジネスモデル

1. タオバオマーケットプレイスを運営する世界最大の電子商取引業者。売上高の8割は中国小売市場(2017年3月期)。
2. 純利益：アリババ6,300億円(2017年3月期)、アマゾン2,700億円(2016年12月期)。小売業が大きな黒字。他の事業は赤字。
3. 関連会社アントフィナンシャルを通じて、アリペイを提供。

アリババ、テンセント、アマゾン
の時価総額推移



中国はフィンテック先進国

1. 中国では、グーグルなど米国IT企業の事業の制約→現地企業が成長。
2. 中国のEコマースの市場が大きい(世界の40%)。アリババの取扱高はアマゾンの約2倍。
3. 金融サービスが発達していない。銀行業務にIT業者が参入。アリババのアリペイは、中国の第三者型オンライン決済の31%、モバイル決済の54%を占める(2017Q1)。

米国、中国主要IT企業のフィンテック事業

米国	ユーザー数(2015年)	ビジネスモデル	金融商品
グーグル	約2億ユニークユーザー(月次)	データ・マネタイゼーション	グーグルウォレット(2011年)、アンドロイドペイ(2015年)
アップル	8億(iTunes)	データ、ソフトウェア、ハードウェア	アップルペイ(2014年)
フェイスブック	15.5億	データ・マネタイゼーション	メッセンジャーペイメント(2015年)
アマゾン	3.04億	Eコマース	アマゾンレンディング(2012年)、アマゾンペイメント(2007年)
中国	ユーザー数(2015年)	ビジネスモデル	金融商品
バイドゥ	5.9億	データ・マネタイゼーション	バイドゥウォレット(2014年)、バイドゥファイナンス(2013年)
アリババ	4.07億(LTMのアクティブバイヤー)	Eコマース	アリペイ(2004年)、YueBao(2013年)、Mybank(2015年)、Zhima Credit(2015年)
テンセント	6.97億(WeChat)	データ・マネタイゼーション	テンペイ(2005年)、ウィバンク(2015年)、Wilidai(2015年)

3. 日本の小売業とフィンテック

金融業への参入

1. 自動車は、販売金融を世界的に展開。トヨタ自動車の金融事業の営業利益は、大手金融機関に次ぐ規模。
2. 規制緩和とITの発達によって、非金融機関による金融業進出が進む。
例：セブン銀行、ソニー銀行（設立2001年）。
3. 小売業の進出。イオン、セブン&アイ・ホールディングス、楽天。電子マネーの発達。 Suica、Tカード。

主要企業の金融事業(2016年度)

会社名	営業利益(百万円)		事業内容
	金融	構成比	
トヨタ自動車	222,428	11.2%	自動車販売金融サービス
日産自動車	183,883	24.8%	自動車販売金融及びリース事業
ホンダ	178,449	21.2%	製品販売のサポートを目的とした小売金融、リース等
ソニー	166,424	57.6%	生保、損保、銀行
楽天	65,587	55.1%	クレジットカード、銀行、証券、生保、電子マネー
イオン	61,904	33.5%	クレジットカード、フィービジネス、銀行
三菱商事	60,195	4.5%	アセットマネジメント、バイアウト投資、リース、不動産、物流
セブン&アイ・HD	50,130	13.8%	銀行、カード事業等
日立製作所	21,336	3.6%	リース、ローン
三越伊勢丹	5,380	22.5%	クレジットカード、貸金、損保、生保代理、友の会

注:構成比の分母は、連結財務諸表計上額(営業利益)。楽天は、Non-GAAP営業利益。三菱商事は売上総利益、日立製作所は調整後営業利益、日立キャピタルが2016年10月に持分法適用会社になったことにより、第2四半期累積。出所:各社資料

日本のフィンテック企業：楽天

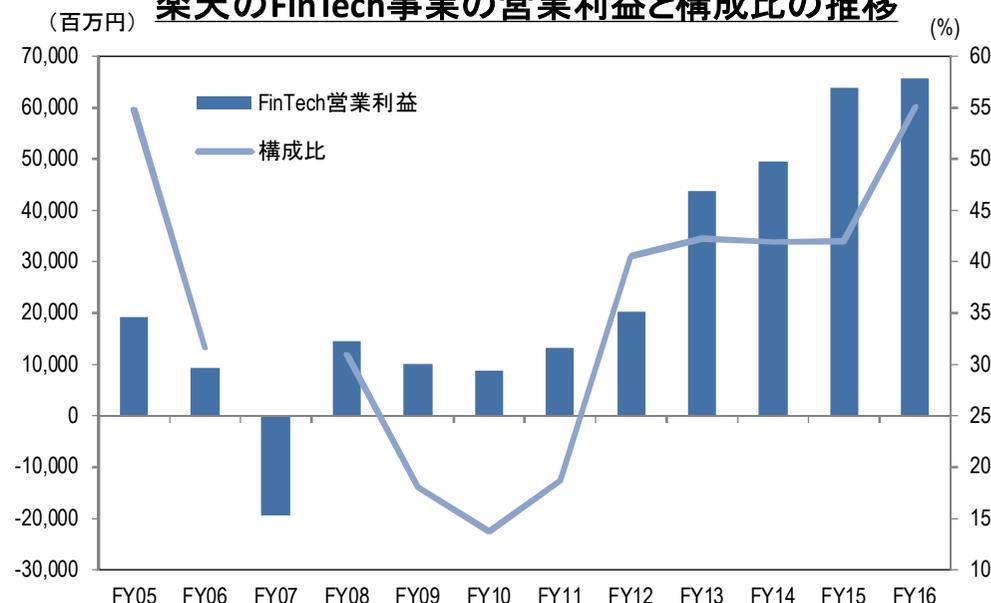
1. 楽天市場は苦戦。ポイント費用増→Eコマース減益、カードなど金融事業が増益。
2. インターネットサービス事業営業利益：2015年度909億円→2016年度556億円(39%減)。
3. クレジットカード取扱高3位「楽天カード」(2016年)、電子マネー「楽天Edy」が急成長。

楽天のFinTech事業のセグメント別営業利益

(百万円)	FY06	構成比	FY16	構成比	増益額
FinTech	9,209	31.6%	65,587	55.1%	56,378
: 楽天カード	-6,149	NM	29,848	25.1%	35,997
: 楽天銀行			17,012	14.3%	
: 楽天証券	15,358	52.7%	17,370	14.6%	2,012
: 楽天生命			1,642	1.4%	
: その他			-286	NM	
連結営業利益	29,148	100.0%	119,080	100.0%	89,932

注:構成比は、対連結営業利益。2006年度のセグメントは、クレジット・ペイメント事業と証券事業の合計。2006年度は、日本基準、2016年度は、IFRS。2016年度はNon-GAAPベース。
出所:楽天

楽天のFinTech事業の営業利益と構成比の推移



注:2012年度より、日本基準からIFRS移行。2013-2015年度はNon-GAAP営業利益。
出所:楽天

ケーススタディ: 楽天

1. 三木谷浩史社長は興銀出身。幹部の多くが金融出身者。
2. 2016年度Non-GAAP営業利益: カード298億円、証券174億円、銀行170億円。
3. 買収を繰り返して、金融事業を強化。比較的小規模の企業を買収。
4. 2003年DLJダイレクト証券(楽天証券)、2004年あおぞらカード(楽天カード)、2005年国内信販(KCカード)、2009年イーバンク銀行(楽天銀行)、2010年ビットワレット(楽天Edy)、2012年アイリオ生命(楽天生命)。
5. プロ野球球団「東北楽天ゴールデンイーグルス」設立後、知名度向上。
6. 楽天Edyは発行枚数で国内1位。2016年に楽天ペイ開始。
7. 楽天スーパーポイント→楽天通貨圏。カード、銀行のキャッシング、ローン事業が成長源。
8. 海外展開が課題。バルセロナFCのスポンサー。

ケーススタディ: イオン

1. イオンの金融事業は、長期的に安定成長。リテール網を持つ強み。店舗展開のコストが低い。
2. 収益源が小売から金融・不動産にシフト。2016年度営業利益1847億円：金融619億円、不動産425億円、GMS93億円。
3. 中核金融事業：イオンフィナンシャルサービス（イオン銀行、電子マネー、クレジットカード、保険）、イオンリート投資法人、東南アジアを中心とする海外事業。
4. WAONは電子マネー首位（2016年の年間利用額）。金融サービスのデジタル化推進。例:イオンウォレット。アジアに展開へ。

イオンの金融事業 の営業利益の推移

(百万円)	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16
総合金融事業	20,717	22,056	33,867	40,884	53,058	55,027	61,904
構成比	12.0%	11.3%	17.7%	23.8%	37.5%	31.1%	33.5%
営業利益	172,360	195,690	190,999	171,432	141,368	176,977	184,739
前年比	32.4%	13.5%	-2.4%	-10.2%	-17.5%	25.2%	4.4%

結論：フィンテックと小売業はシナジー大

1. 電子決済とローンは高収益

クレジットカード、デビット型電子マネー、モバイル決済が有望。カードやポイントによる囲い込み。

フィンテックで最も収益化しやすい(例:ビザ、楽天)。

2. 産業界から金融界への進出

楽天、イオン、セブン&アイ・ホールディングス、ソニーなど、消費財・サービス企業は、リテール金融に強い。新規参入(例:ローソン銀行)。

通信、鉄道、電力・ガスも有望。

3. Eコマース成長→小売業の寡占

生き残る条件:①フィンテック事業を持つ(楽天、イオン)、②製造小売業(SPA、例:ユニクロ、ニトリ、セブン)→巨大流通企業の誕生。

小売業の構造変化→製造業の構造変化。食品、衣料→電機、医薬品。

本資料は株式会社日本戦略総合研究所が作成したものであり、他の第三者に過去に提供された他の資料の抜粋を含む可能性があります。本資料に記載された情報は、適用される規制当局により定義された「アナリストレポート」及び「リサーチレポート」に該当することを意図しているものではありません。本資料に記載された情報は、一般的に入手可能な情報であり、信頼に足ると思われる情報源から入手したものです。正確性及び完全性を保証するものではありません。本資料は情報提供のみを目的としており、特定の利用者の投資目的、財務状況、資力を考慮していません。本資料は、投資に関する助言又は金融商品の売買の勧誘ではありません。先物、オプション、高利回り証券を含む特定の取引又は取引戦略は、相当のリスクを内包しており全ての投資家に適したものではありません。直接、間接、派生的を問わず、本資料に記載された情報の使用により又は本資料に起因する損失に対して、当社は一切の責任を負いません。当社は、税務及び法律の助言を行うものではありません。お客様におかれましては、ご自身の税務及び法務アドバイザーより助言を受けた上で、ご自身の目的、経験、資力に基づく投資判断をなさるようお願いいたします。本資料に含まれる資料、記述、情報は当社に帰属するものであり、著作権その他の知的財産に関する法律によって保護されます。いかなる目的においても他者への転送、再配布を行うことはできません。

株式会社日本戦略総合研究所 All Rights Reserved.