

MESSAGE	2	「動き続ける」基盤を創る	竹本具城
NAVIGATION & SOLUTION	4	2020年に向けた「G空間」社会のあり方	丸田哲也 守岡太郎 木村 淳
	12	効果測定に基づく ポイントプログラムの有効活用	富田勝己
	22	転換期を迎える中国の消費金融サービス	広瀬真人 李 智慧
シリーズ グローバル戦略を実現する 経営基盤構築	42	グローバル化に対応する 強い本社機能構築	青嶋 稔
CHINA FINANCIAL OUTLOOK	52	アリババ小口貸出の資産証券化商品	武 甜静
NRI NEWS	54	エンハンス力を「見える」化する	高嶋一朗
	58	いよいよ始まる番号制度	八木晃二
FORUM & SEMINAR	64	2030年に向けた未来のつくりかた	

## 「動き続ける」 基盤を創る

執行役員基盤サービス事業本部副本部長  
竹本具城



暑い夏もとうに過ぎ去り、そろそろ年末恒例のシステムリリースに向けた準備の時期になってきた。今年末も決済照合システムのリプレイス対応などが予定されており、併せて大規模金融システムの共用システム基盤として設計・構築された「NRI金融クラウド」が本格的に稼働を開始することになる。

「NRI金融クラウド」は、従来の金融系システム基盤の設計を基礎に、クラウドコンピューティング（以下、クラウド）としての要件を組み入れて設計・構築されたシステム基盤である。

システム基盤は、企業システムのプラットフォームとして、システム全体の「信頼性」「安全性」「性能」「拡張性」などの機能を担っている。今回の「クラウド化」のようなIT（情報技術）トレンドの変化の際には、各々の機能が実装すべき要件や達成すべきレベルの再整理が要求される。

クラウドにおいては、サーバーやネットワークのハードウェア群、ソフトウェア群を中心に構築されていた従来のシステム基盤に、仮想化機構や自動運用機構などのさまざまな構成要素が新たに加わるため、システム基盤としてはこれまでより格段に複雑化することとなる。この複雑化したクラウド環境を比較的容易に構築するための仮想化機構や自動運用機構を有する、さまざまなハードウェアやソフトウェア、アプライアンス製品が発表・出荷されている。

これらの製品には、各ベンダーが力を入れている最新の技術やアーキテクチャーが盛り込まれて設計されており、それらの日進月歩

の技術、多様な製品のおかげでシステム基盤の設計や構築の効率化が期待できる反面、製品などの構成要素の選択肢の幅が広がるとともに、取捨選択や組み合わせの難しさが、設計や構築における複雑さをさらに深める側面も出てくることとなる。

こういう局面においては、たいがい「完成重視」に陥る危険性がある。つまり、「動かし始める」ことが目的となるのである。だが、システム基盤の本質は、企業システムのプラットフォームとして業務アプリケーションを動かすことにある。それゆえ、企業システムを永続的に持続させるためには、「動き始める」だけではなく稼働後も安定して「動き続ける」という、システム基盤の信頼性が最重要の機能として認識されなければならない。

一方で、その信頼性を保証することは非常に難しい。信頼性は設計や開発で立証されるものではなく、動き続ける実績でしか証明することができないからである。

以前、システム基盤で使用するハイエンドのストレージ製品の信頼性について、メーカーの技術者にうかがったことがある。

「ハイエンド製品もローエンド製品も、設計や個々の部品に差を感じない。それなのに稼働品質は差があると聞かすが、それはどうしてなのか」との質問をさせていただいた。その技術者からは、「いくつか理由はあるが、とりわけエージングテストの内容が違う」との回答をいただいた。

「エージングテスト」とは、製品出荷前に数日にわたって高温の環境で連続稼働させるこ

とで初期不良と安定稼働を検証する工程である。

製品には、統計学的に初期故障期・偶発故障期・摩耗故障期（疲労故障期）の遷移があり、初期故障期の故障率は時間とともに減少する。このため、出荷前のエージングテストで「動き続けたロット」は初期故障期を乗り越えたことで「信頼性」が証明され、当然ながら、出荷後の障害発生率が他ロット製品と比較して下がる。

前述のようなITトレンドの変化で基盤が複雑化する局面は、過去に何度も繰り返されてきている。ダウンサイジング、クライアントサーバー化、Web化というITトレンドの変化の局面で、同じようにさまざまな製品が出てきては消えている。そのなかで存続している製品は、「革新性」や「先進性」ではなく、「信頼性」を兼ね備えた技術や製品である。ITトレンドの変化においては、技術的には目を引かない「信頼性」にも十分に注意すべきである。

「NRI金融クラウド」は、NRIの金融サービスのシステム基盤として、「信頼性」を兼ね備えた技術や製品を採用し、従来の信頼性設計を要所に織り込み、システム全体の検証テストを稼働前に繰り返し行ってきており、他のクラウドプロバイダーとは一線を画した「動き続ける信頼性」を目標に設計・構築してきたが、その「信頼性」はまだ証明されていない。これから「動き続ける」ことの実績と時間をもって、システム基盤としての「信頼性」を築き上げていくことになる。

(たけもととしる)

# 2020年に向けた「G空間」社会のあり方

丸田哲也



守岡太郎



木村 淳



## CONTENTS

- I 生活の一コマになったスマートフォンの地図利用
- II 地図やGPSアプリケーションが当たり前になった3つの背景
- III ICTとの融合で広がる利活用
- IV G空間の利活用に向けて

### 要約

- 1 スマートフォンの普及に伴い、人々が位置情報を手軽に利用する姿を目にするようになってきた。店舗検索や道案内、周辺駅の時刻表を参照するなど、ユーザーにとってスマートフォンは「なくてはならないもの」となりつつある。地図や衛星測位を融合させたこのようなサービスを「G空間」<sup>注1</sup>と呼ぶ。
- 2 この背景には、デバイスの高性能化・オープン化とモバイル通信の高速化、地図・コンテンツのオープン化、地図や位置情報を扱うソフトウェアのオープン化がある。これらにより、従来よりも使い勝手の向上や利用コストの低減が実現し、さまざまなアプリケーションが提供されるようになった。
- 3 G空間とICTが融合することで、人々の移動の記録そのものがビッグデータとなり、平常時のみならず災害発生時の人や車の動きなども把握できる。地図は、政府や地方自治体を持つデータを公開して利用するオープンデータの基盤としても有力であると考えられ、建設業の無人化施工や自動車の自動運転などのロボットとの融合、ウェアラブル端末との融合で新たな用途も期待される。
- 4 G空間の経済効果は、2012年の19兆8000億円から20年には62兆円に達する。
- 5 さまざまな革新および経済面でも大きな効果をもたらすG空間の活用を進めていくには、技術面では屋内外を通じた測位精度の向上とシームレスな測位サービスの提供が、社会制度の面では、行政機関が保有する道路や建物等の詳細情報の二次利用の実現、さらには民間との連携の強化が求められよう。

## I 生活の一コマになった スマートフォンの地図利用

総務省の「平成24年通信利用動向調査」によれば、スマートフォンの世帯普及率は、2011年末の29.3%から12年末には49.5%と急拡大している。スマートフォンは当たり前の道具になりつつあり、スマートフォンユーザーにとって、日常的に利用するアプリケーションソフト（以下、アプリ）の一つに、地図やGPS<sup>注2</sup>の位置情報を用いたものがある。多くのスマートフォンには標準アプリとして地図がインストールされており、GPSの位置情報を用いて周辺の店舗検索や道案内、周辺駅の時刻表を参照するといった使い方は、今や日常生活の一コマであろう。

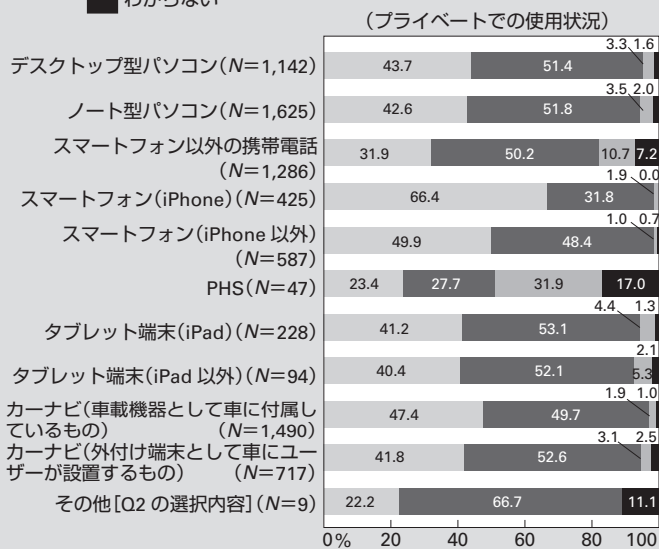
これは、国土交通省が2012年に実施した調査からも裏づけられる。同調査によれば、「iPhone（アイフォーン）」シリーズのユーザーの66.4%、その他のスマートフォンユーザーの49.9%が、地図やGPSの位置情報を用いたアプリを「生活になくてはならないものだと感じている」と回答している（図1）。また、iPhone保有者の75.5%およびその他のスマートフォン保有者の68.8%が、このようなアプリを「以前（2～3年前）と比べてよく使うようになった」と回答している（図2）。スマートフォンの普及が、地図やGPSの位置情報を日常生活に深く浸透させている状況がうかがえる。

スマートフォンを含むICT（情報通信技術）と、地図やGPSの位置情報を融合させたこのようなサービスの分野は「G空間」と呼ばれつつある。G空間という表記は、近年、政策で使われる機会が多く、2013年6月14日

図1 端末保有者別に見た、地図情報サービス・アプリに対する印象

【Q6】あなたは、現在使用している以下の端末での、地図情報サービス・アプリについて、どのような印象をもたれていますか。最も近いものを、以下の中から1つずつお選びください。

- 生活になくてはならないものだと感じている
- なくてはならないとまでは感じないが、あると便利だと感じる
- あまり便利だとは感じない
- わからない

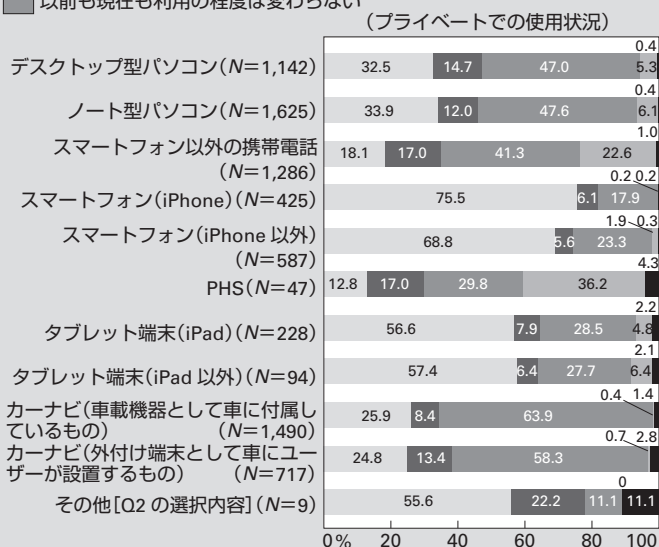


出所) 国土交通省「平成23年度 民間事業者における地理空間情報の提供・流通等に関する調査」

図2 端末保有者別に見た、地図情報サービス・アプリの利用状況

【Q5】あなたは、現在使用している以下の端末で、地図情報サービス・アプリを使用されていますか。以前（2～3年前）と比較して、利用の程度がどのように変化したか、以下の中から1つずつお選びください。

- 以前と比べてよく使うようになった
- 以前も現在も利用していない
- 以前と比べてあまり使わなくなった
- わからない
- 以前も現在も利用の程度は変わらない



出所) 国土交通省「平成23年度 民間事業者における地理空間情報の提供・流通等に関する調査」



に閣議決定された「世界最先端IT国家創造宣言」では、ビッグデータの一例として「G空間情報」という表現が登場している。また、2013年3月から6月にかけて、総務大臣主宰による「G空間×ICT推進会議」が総務省で開催されるなど、さまざまな動きがある。しかし、G空間という表現は広まっている状況とはいえない。そこで本稿では、G空間という言葉が意味するサービスへの理解、および今後の可能性について整理する。

## II 地図やGPSアプリケーションが当たり前になった3つの背景

G空間という言葉の「射程範囲」を理解するには、上述したような、ICTと地図・GPSの位置情報が生活に浸透した背景を知ることが近道であろう。近年生じた変化としては、以下の3つのポイントが挙げられる。

### 1 デバイスの高性能化・オープン化、モバイル通信の高速化

ポイントの1つは、いうまでもなくスマートフォンの登場が大きい。それに、情報量の多い地図や航空写真をこうしたモバイル端末に伝送することを可能にしたLTE（ロング・ターム・エボリューション：携帯電話の通信規格の一つ）をはじめとする高速通信、地図のスムーズな閲覧ができる大型画面、高速な地図表示を可能とするプロセッサの処理能力の向上など、電子地図を当たり前で持ち歩ける環境が整っている。

### 2 地図・コンテンツのオープン化

いわゆる「ガラパゴスケータイ（フィーチ

ャーフォン）」の時代に地図や位置情報にかかわるアプリを提供するには、地図会社から地図データを購入する必要があった。この状況を大きく変化させたのが、2005年の「Google Maps API（グーグルマップAPI）」の公開である。これによりアプリに地図を無償で利用できる環境が用意された。近年ではオープンソースの手法を用いて、参加者がそれぞれ地図を整備し集約して提供する「オープン・ストリート・マップ（OSM）」と呼ばれるデータも普及し始めており、さまざまなアプリの地図機能に活用され始めている。

### 3 地図や位置情報を扱う

#### ソフトウェアのオープン化

地図や位置情報を表示したり分析したりするソフトウェアは地理情報システム（GIS）と呼ばれている。地方自治体や一部の企業では1980年代から導入が進んでいたが、高価であり、操作にも特殊な知識が必要であった。そうした状況に変化をもたらしたのが、2000年代に入って実用化されたオープンソースの地理情報システムである。「FOSS4G（Free Open Source Software for Geospatial）」と呼ばれる一連のソフトウェアは、ほぼ無償で利用可能なだけでなく、開発ツールとの親和性も高く、ICTにかかわる技術者にとっても利用しやすいソフトウェアである。

以上のような状況の変化により、従来の「使いにくい」「（コンテンツが）高い」「特殊な技術が必要」という、地図や位置情報を扱うアプリを提供する際のハードルが大幅に下がり、現在のようなほぼ無償に近い状態で、さまざまなアプリがスマートフォンを通じて

表1 世界の衛星測位システムの構築状況（補強システムを含む）

国・地域	名称	運用状況	カバー範囲	概要
米国	GPS	運用中	全世界	
欧州	Galileo	構築中	全世界	2011年10月20日に最初の実用衛星2機を打ち上げ
ロシア	GLONASS	運用中	全世界	以前は軍事利用中心であったが、最近は民生利用に広く開放
中国	Compass/BeiDou (北斗)	構築中	全世界	2000年から打ち上げが始まり、15～20年の間に運用開始の予定
インド	IRNSS/GAGAN	構築中	インド周辺	2014年までに運用開始の予定
日本	準天頂衛星システム	構築中	アジア太平洋周辺	第1号機「みちびき」は2010年9月に打ち上げ。2010年代後半までに4機体制の予定

出所) 衛星航法システムに関する国際委員会「Current and Planned Global and Regional Navigation Satellite Systems and Satellite-based Augmentations Systems」および報道などより作成

提供されるようになった。

### Ⅲ ICTとの融合で広がる利活用

前述した状況の変化によって、地図や位置情報を扱うソリューションの適用シーンが大幅に拡大し、経済社会活動により深く浸透すると予測できる。本章では、それらのうちいくつかを紹介する。

#### 1 屋内外をまたがるシームレスな測位

現在、位置を把握する手段として携帯電話やカーナビゲーションなどで広く使われているGPSは、米国が運用する人工衛星が発する信号を用いて位置情報を生成する仕組みである。衛星を用いたこうした測位の仕組みは「衛星測位システム」と呼ばれ、米国のほか、現在は欧州や中国、インドなどが独自に構築を進めている。わが国も「準天頂衛星システム」と呼ばれる独自の衛星測位システムの構築を進めており、2010年9月11日に実証衛星「みちびき」が打ち上げられ、2020年に向けて、政府主導で実用化を目指している（表1）。

このような衛星測位システムの拡充は「Multi GNSS (Global Navigation Satellite System)」と呼ばれ、位置精度の向上やバックアップ環境の確保など、さまざまな効果があるとされている。

また、GPSをはじめとする衛星測位システムでは取得できない屋内の測位に対応するため、さまざまな研究開発が進められている。それには、衛星測位システムと同様の信号を発信する仕組みや無線LAN、超音波など、さまざまな技術の利用が提案されており、「O2O (Online to Offline)」と呼ばれるマーケティング手段（ショッピングモールなどでの店舗への案内、店舗内での訪問客の動線把握）のほか、飲食店や倉庫、病院等での職員や機材のオペレーション改善などへの応用が期待されている。

#### 2 オープンデータ

行政機関が保有する情報や、災害および気象などの観測データを、二次利用を前提に公開して経済社会活動に利用する動きは、「オープンデータ」と呼ばれている（次ページの図3は大阪府富田林市の例）。このオープン

図3 大阪府富田林市が保有する地図情報の公開事例

大阪府富田林市は行政機関が保有する各種の地図情報（空中写真をはじめ、都市計画にかかわる図面や道路に関する図面など）をインターネットで積極的に公開している

	2013年航空写真 2012年航空写真		都市計画図 (用途地域図)
12月下旬～1月初旬に撮影した航空写真		都市計画に関する情報	
	認定路線図 道路台帳図		地番現況図
市道幅員などの情報		地番の位置確認	

出所) 富田林市Webサイト (<http://www.city.tondabayashi.osaka.jp/map/mapselect.html>)

データには何らかの位置情報（所在地や緯度経度等）を含むデータが多いため、地図や位置情報を組み合わせた新しいサービスの創出につながる可能性がある。これは企業活動についても同様であり、空間的な分布を意識したマーケティングなどの戦略策定や、オペレーションの改善につながりうる。

### 3 ビッグデータ

ビッグデータ活用の一つとして近年注目されている取り組みに、ログの集積と分析がある。G空間情報においても位置情報の記録（軌跡）にはさまざまな利用が構想され、試行されている。そのなかでも、携帯電話端末の位置の軌跡を示す情報の集約は、企業の戦略策定やオペレーションの改善にとどまらず、社会課題の解決にも有望な手段として大きな注目を集めている。

携帯電話会社では、携帯電話端末のこの軌跡情報を分析し、それにより基地局の設置の最適化を図り、つながりやすさの改善に役立

てる取り組みが進められている。また、道路の渋滞情報の生成にもこの軌跡情報が活用されている。近年では観光や都市計画といった分野でも活用が進みつつある。

今後はリアルタイムな情報共有が可能となって、交通渋滞情報や鉄道の運行情報の共有、災害発生時の交通動態把握（たとえば、大規模災害発生時の巨大ターミナル駅における帰宅困難者の誘導など）に役立てることが期待されている。

## 4 ロボットとの融合

現在、米軍の主要戦力となり、その攻撃の残虐性から国際的な議論を呼んでいる無人機もまた、高精度な地図やGPSによる位置情報など、G空間をインフラに活用した高度なICTによって実現された技術である。現在、この無人機の民生利用に向けた研究開発や利用シーンが模索されており、米国では国境警備や警察活動、報道活動への展開などが検討されている。

わが国の場合、無人機は1980年代から農業散布の手段として広く普及しており、近年では「ラジコン飛行機」といえるような廉価かつ小型軽量（飛行時の動力源はノートパソコンと同等のリチウムイオン電池）の無人機が市販され始めている。東日本大震災では、被災状況の把握や放射線量のモニタリング手段に利用され、今後は空中写真撮影のほか、社会資本の管理、災害発生時のモニタリング手段（図4）など、さまざまな分野での利用が期待されている。

このような無人機にかぎらず、自動車の自動運転や、農業、建設業の無人化施工など、多様なシーンでロボットとG空間の融合効果



図4 無人機を用いた火山灰堆積量の算出事例



が期待されている。

## 5 ウェアラブル端末との融合

カーナビゲーションの革新性の一つは、利用者が運転しながら地図情報や位置情報が得られるというような、「〇〇しながら」利用者の意思決定や行動を支援する情報を提供する環境を実現したことである。

情報の常時提供を可能とするICTの利用シーンを、運転シーンにかぎらず日常生活全般に拡大する手段として、「Google Glass (グーグルグラス)」に代表されるような、身体に装着することを前提とした眼鏡型のデバイスであるウェアラブル端末が開発されている。わが国でも複数の企業が開発を進めており、近い将来スマートフォンとの連携などを通じた実用性の高い端末が登場すると見込まれる(図5)。

このようなウェアラブル端末と、地図や位

図5 ウェアラブル端末の活用事例

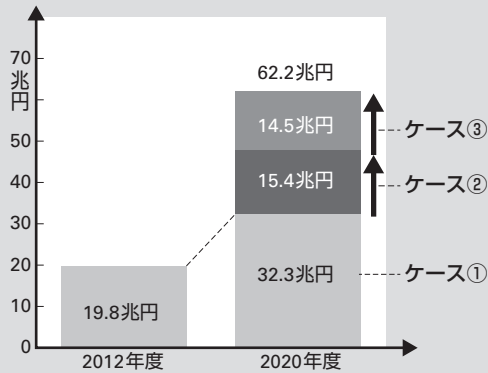
東京都港区では、オリンパスが開発したウェアラブルディスプレイ「MEG4.0」を活用したまち歩きサービスの実証実験を行っている。眼鏡をかけていても装着が可能など、利用者にストレスの少ないインターフェースが追求されている(上はかけている様子、下はユーザーの視認内容)



出所) 東京都港区資料

図6 市場規模から見たG空間の活用シーンの拡大

- ケース①: 現状の拡大基調が続いた場合
- ケース②: 官民が保有するG空間情報を自由に組み合わせさせて活用できるプラットフォームを活用したサービスが拡充した場合
- ケース③: ②に加え、先進的・先導的なG空間×ICTの活用モデル構築による、新産業・新サービスが創出された場合



出所) 総務省「G空間×ICT推進会議」第4回資料

■地理空間情報関連市場の市場規模

大分類	分類	アプリケーション例
サービス・産業	農林水産業	自動農業、センサー農業(屋内外)、センサー酪農、IT林業、IT漁業など
	鉱工業	自動採掘、IT資源探査、携帯電話、カーナビゲーション、ロボットなど
	建設・不動産業、インフラ業(電気、ガスなど)	情報化施工(自動建設)、不動産売買、インフラ管理など
	運輸業・流通業	ナビゲーション(最適ルート探索)等、交通管制、無人走行、自動倉庫など
	小売業(飲食店など含む)	販売促進(プロモーション、CRM<顧客関係管理>)、O2O<Online to Offline>含むなど
	サービス業(観光、金融、医療・福祉、その他サービスを含む)	観光、従量型自動車保険、動産担保、金融取引時刻同期、IT疫学、見守り(子供、高齢者、車)、時刻認証、地図配信・ナビゲーションサービス(主に公共交通利用者・歩行者向け)、位置情報ゲームなど

置情報の各種技術、たとえば歩行移動を常時カバーする高精度な地図情報の整備、屋内外をまたがるシームレスで高精度な現在位置の測位技術との連携によって、「手に持たなければ情報を得られない」スマートフォンではなく、人間活動のなかで常時「〇〇しながら」ICTを活用する環境が構築される。

O2Oのほか、物流倉庫での応用など、さまざまな分野への利活用が期待できる。

## IV G空間の利活用に向けて

### 1 G空間がもたらす経済効果

このように、今後さまざまな利活用が期待されるG空間であるが、前述した総務省「G空間×ICT推進会議」の資料として、筆者らは経済効果を図6に示すように推計した。これはG空間を高度に活用した経済活動の範囲を、各経済分野の売上規模をベースに算出し

たものである。2012年度に約19兆8000億円の市場規模が、20年度には約62兆円に拡大すると予測される。分野別に見ると、O2Oなどのサービス産業のほか、農林水産業や建設・不動産業などへの広がりが大きい。

## 2 利活用の推進に向けたG空間の課題

今後、G空間の利用シーンや技術の利用が普及するには、地図や測位の基礎的な環境が、社会を構成するインフラとして整備されることが重要であろう。

ロボットや、ウェアラブル端末を装着した歩行者に対応できるような詳細な地図情報の整備には、行政機関が保有する道路や建物等の詳細情報を二次利用できるオープンデータの推進が必要であろうし、市民参加による地図整備もさらに柔軟に実践できるよう、民間側の試みとの連携も必要であろう。

関連市場規模 (2012年度)	(単位：億円)			
	関連市場規模 (2020年度)			
	ケース①	ケース②	ケース③	
32,718	43,655	52,431	80,671	
20,682	24,242	53,354	56,284	
36,274	83,453	118,837	154,221	
41,536	59,920	79,532	125,018	
21,916	42,148	86,657	102,842	
45,071	69,826	86,480	103,128	
合計	198,196	323,244	477,290	622,164

今後は屋外での測位精度の向上のみならず、屋内測位や、屋内外のスムーズな測位の連動も求められる。そのためには、屋内での測位が可能な環境を、どのような主体がどのようなコストを支払って構築するのかが大きな課題である。これからは新たなマーケティング手段としての視点にとどまらず、消防活

動や防災活動、病院経営といった公益的な視点からの検討が必要である。

#### 注

- 1 地図や航空写真、その他の位置にかかわるコンテンツなどはGeospatial Informationと呼ばれている。G空間はこのGeospatialの略称
- 2 Global Positioning Systemの略称。地球上空を周回する約30個の衛星が発する信号から、地球上の現在位置を把握する仕組み

#### 著者

丸田哲也 (まるたてつや)

社会システムコンサルティング部上級コンサルタント  
専門は地理空間情報の活用推進、ICTを活用した地域活性化など

守岡太郎 (もりおかたろう)

ICT・メディア産業コンサルティング部主任コンサルタント  
専門は情報通信分野・M2M分野における調査・戦略立案

木村 淳 (きむらあつし)

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント  
専門はICT政策、社会実験計画と評価、社会システム論

# 効果測定に基づく ポイントプログラムの有効活用

富田勝己



## CONTENTS

- |                            |                        |
|----------------------------|------------------------|
| I ポイントプログラムのコモディティ化        | IV インセンティブとしての費用対効果の測定 |
| II 消費者のポイントリテラシー向上         | V 費用対効果の改善             |
| III 今後求められるポイントプログラム活用の高度化 | VI ポイントプログラムの有効活用      |

### 要約

- 1 消費者に商品・サービスを直接販売している企業の大半がポイントプログラムを導入し、多くの消費者がポイントを貯めるようになった現在、年間発行総額が1兆円規模になるなど、今やポイントは「あって当たり前」の存在であり、それ自体では差別化の要素になりにくくなってきている。
- 2 また近年では、ポイントの有無で店舗や商品・サービスを定める消費者の割合が減少しているなど、ポイントに対する消費者の接し方も変化してきていることから、今後は、状況変化に適したポイントプログラムの運用の高度化が求められる。
- 3 ポイントには、それが「貯まるから店舗や商品・サービスを定める」という「付与効果」のほか、「貯まったポイントがあるから今まで買い控えていた商品を購入する」という「還元効果」もある。これらを定量化し、かかった費用を差し引くことで、ポイントプログラムの費用対効果が測定できる。また、こうした付与効果と還元効果の有無で顧客を分類し、その特性に応じたポイント施策を講じていくことが、ポイントプログラムの費用対効果を高めていくうえで重要となる。
- 4 ポイントプログラムを高い効率で運用していくには、こうした費用対効果の測定と改善を継続しながら、顧客理解を深め、その結果をマーケティング活動全般へと反映させていくことが必要である。



# I ポイントプログラムの コモディティ化

## 1 どの企業でもポイント プログラムを導入

日本では1989年に導入したヨドバシカメラがその先駆けとされているポイントプログラムは、現在では実に多種多様な業態で導入されており、その総数の把握は実質的に不可能なほどである。

これには主に、消費者に商品・サービスを直接販売している業態が該当するが、現在では製造業も導入するようになってきた。たとえばパナソニックは、自社で運営している会員サイト「CLUB Panasonic」で商品を直接販売する際に、支払いに充当できるポイントを会員に付与している。

また、他の業態に目を転じて、主要企業がポイントプログラムを軒並み導入していることがわかる。コンビニエンスストア業界を例にとると、セブン-イレブンでは電子マネ

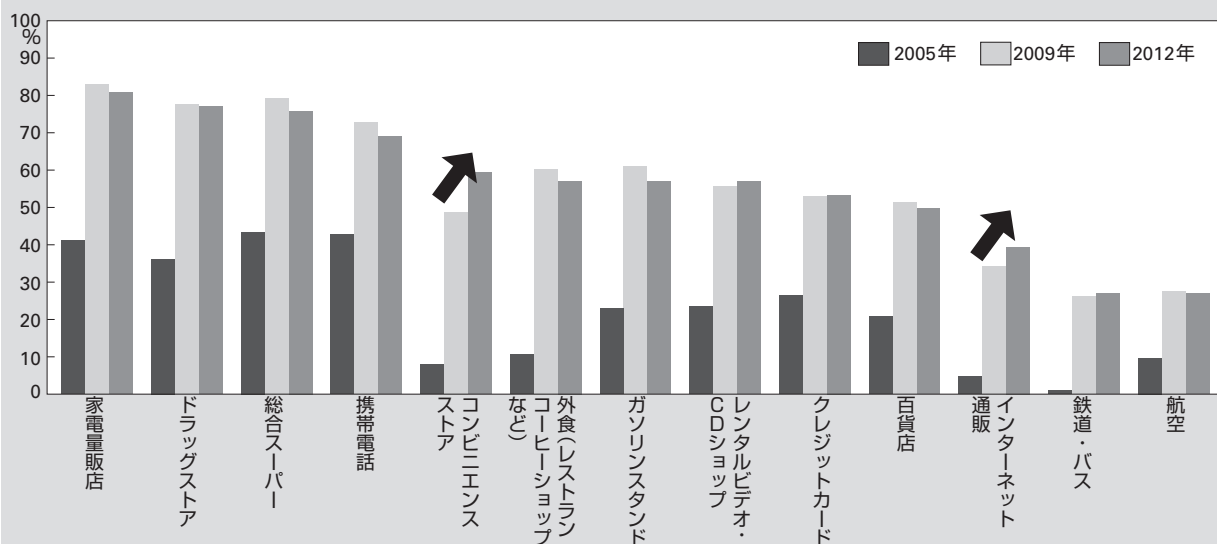
ー「nanaco」での決済に際して「nanacoポイント」を、ローソンでは「Pontaカード」の提示で「Pontaポイント」を、ファミリーマートでは「Tカード」の提示で「Tポイント」を貯めることができる。その結果、消費者は、どの店で買っても何らかのポイントを貯められるようになってきている。

## 2 誰もがポイントを貯める時代に

各社でポイントプログラム導入が進むにつれて、消費者意識も変化を遂げてきている。野村総合研究所（NRI）が実施したポイントやマイレージの保有に関する意識調査の結果を見ると、消費者がポイントを「貯めている」と認識している比率は、2005年時点では、高い業態でも「総合スーパー」や「携帯電話」などで40%強であったが、09年や12年では、「家電量販店」や「ドラッグストア」「総合スーパー」など、80%前後になる業態が存在している（図1）。

各業態に非利用者が一定割合存在している

図1 ポイント・マイレージの保有認識率<sup>注</sup>の推移



注) 消費者がポイントを「貯めている」と認識している比率

出所) 野村総合研究所「情報通信サービスの利用に関するアンケート」(2005年9月、訪問留置調査、N=2,500)、「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2009年7月、N=10,252)「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2012年7~8月、N=8,821)

表1 2011年度のポイント・マイレージの年間最少発行額<sup>注1</sup>

業界 <sup>注2</sup>	ポイント付与基本指標・数値		ポイント適用率 <sup>注3</sup>	ポイント還元率 <sup>注4</sup> (%、円/マイル)	年間発行額 <sup>注5</sup> (億円)
	指標	数値			
家電量販店	(主要9社) 売上総計	(億円) 44,868	80.0%	7.0%	2,511
クレジットカード	(業界全体) ショッピング取扱高	(億円) 496,026	100.0%	0.5%	2,480
携帯電話	(主要3社) 売上総計	(億円) 89,825	100.0%	2.0%	1,796
ガソリンスタンド	(主要3社) 売上総計	(億円) 149,010	60.0%	0.9%	802
総合スーパー	(主要5社) 売上総計	(億円) 85,439	80.0%	0.9%	604
航空	(主要2社) 有償旅客マイル <sup>注6</sup>	(億人・マイル) 699	50.0%	1.5円/マイル	524
コンビニエンスストア	(主要4社) 売上総計	(億円) 76,208	45.0%	1.0%	343
百貨店	(主要7社) 売上総計	(億円) 17,639	60.0%	2.5%	267
インターネット通販	(主要3社) 売上総計	(億円) 23,553	100.0%	1.0%	236
ドラッグストア	(主要7社) 売上総計	(億円) 20,647	80.0%	1.0%	164
外食	(主要7社) 売上総計	(億円) 7,311	60.0%	1.0%	44
					9,772

注1) ここでは、来店キャンペーン等の購買金額にかかわらず発行されるものや、特別会員向け等の追加発行分を除いたため、推計額を「年間最少発行額」とした  
 2) 売り上げは上位でも、ポイントプログラムサービスを提供していない企業は除外している  
 3) 各社の総売上に対する、ポイントカードの提示などでポイント付与が適用される売り上げの比率。野村総合研究所が2012年7月～8月に10,348人に対し実施した訪問留置型のアンケート調査結果や、各種公開情報を参考に5%単位で設定した  
 4) ポイントが利用者に還元される際の販売金額に占める比率で、各種公開情報を参考に、最も低い値などを業界基準値として採用。航空マイルの全額換算については、1マイル当たり1.5円とした  
 5) ポイント・マイレージ年間発行額=ポイント付与基本指標・数値×ポイント適用率×ポイント還元率  
 6) 有料で搭乗する旅客ごとの飛行距離の総和

ことを考慮すると、2005年ごろはまだ限定的だったものの、09年ごろには利用者のほとんどがポイントを貯めていると考えられよう。消費者はポイントをもらうようになってきているのである。

なお、ポイントプログラムの本格的な普及

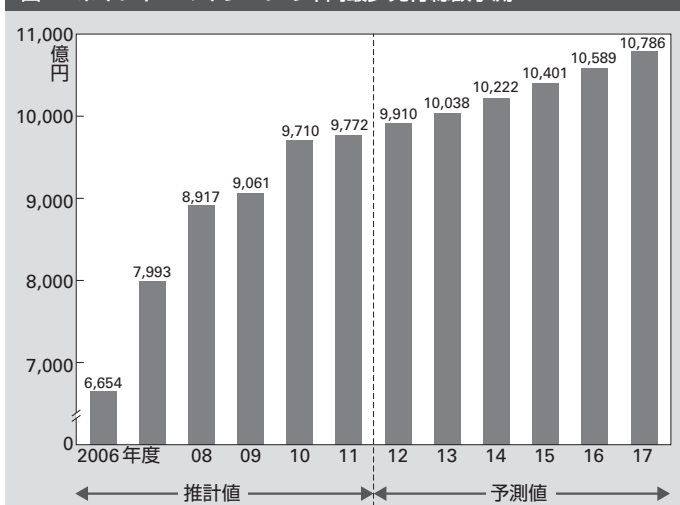
が始まって間もない「コンビニエンスストア」や、今後も取扱額が増加していく「インターネット通販」では、この比率はこれから高まっていくと考えられる。

### 3 ポイントの年間発行総額は1兆円規模

ポイントプログラムの導入企業数の増加およびそれに伴うポイント利用者の増加によって、国内11業界の主要企業（売り上げ上位でポイントプログラムサービスを提供している企業）の2011年度のポイント・マイレージの発行総額は、最少でも約9770億円に達したと推計される（表1）。

また、前述した「コンビニエンスストア」や「インターネット通販」での利用率の増加、および「クレジットカード」の利用の一層の普及のほか、景気の回復によるポイント

図2 ポイント・マイレージの年間最少発行総額予測



注) 2012年度以降は予測値。ポイント還元率は現行水準のまま推移すると仮定

導入各社の売り上げ向上も影響し、その額は今後も増加していくと予想される（図2）。

## 4 ポイントの有無による差別化が困難に

その発行規模や消費者の保有率などからしても、ポイントプログラムは企業・消費者双方にとって「なくてはならない」あるいは「あって当たり前」のような存在になった。

その反面、どの店でも同じようなポイントプログラムが導入されているため、ポイントプログラム自体が差別化の要素にはなりにくくなってきている。顧客サービスとしてのポイントプログラムが、いわば「コモディティ化」してきているといえよう。

## II 消費者のポイントリテラシー向上

### 1 ポイントの影響を受ける人が減少

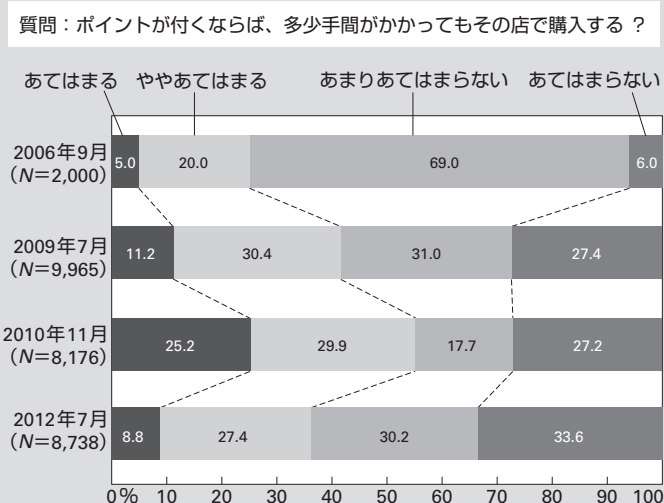
ポイントプログラムがコモディティ化した現在において、ポイントは消費者の購買行動にどのような影響を与えているのだろうか。

ポイントプログラムが消費者の店舗選択や商品・サービス選択に及ぼす影響をNRIが調査した結果、2010年調査までは「影響を受ける」人の割合が増加していたが、12年調査ではその割合が減少していることが明らかになった（図3、4）。

この結果と前述のコモディティ化、特にほとんどの利用者がポイントを貯めるようになった状況とを照らし合わせると、「ポイントはもらうものの、ポイントのためだけに商品・サービスや店舗を決めるわけではない」という消費者が増加していると考えられる。一時

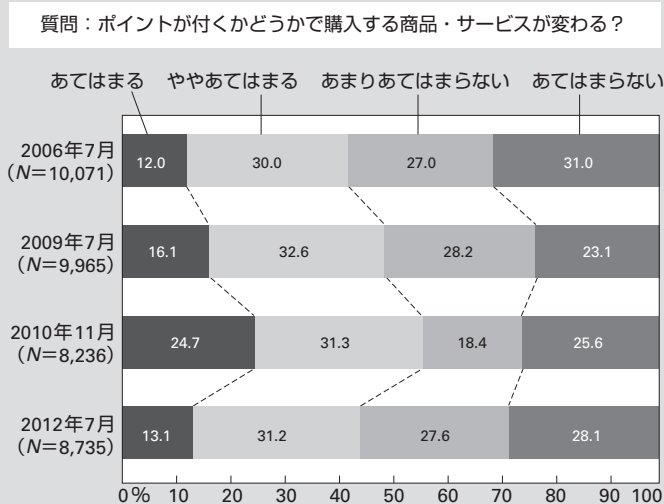
的な変化の可能性もあるが、単純なポイント値引きが有効な消費者の割合が減少しているのである。ただし、その一方で、ポイントを貯めることにこだわりを持つ、いわばマニアとも呼べる人の割合については、大きな変化がないこともわかった（次ページの図5）。

図3 ポイントの有無が店舗の選択基準に及ぼす影響



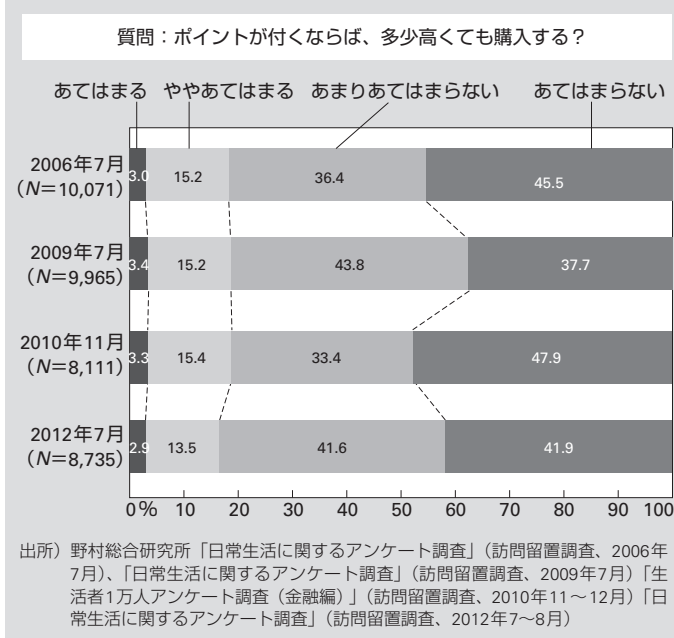
出所) 野村総合研究所「日常生活に関するアンケート調査」(インターネット調査、2006年9月)、「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2009年7月)、「生活者1万人アンケート調査(金融編)」(訪問留置調査、2010年11~12月)、「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2012年7~8月)

図4 ポイントの有無が商品・サービスの選択基準に及ぼす影響



出所) 野村総合研究所「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2006年7月)、「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2009年7月)、「生活者1万人アンケート調査(金融編)」(訪問留置調査、2010年11~12月)、「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2012年7~8月)

図5 多少高くてもポイントが付く商品・サービスを選択する人の割合



## 2 ポイントを見極める消費者の増加

消費者にとって欠かせない存在となったコンビニエンスストアでのポイントプログラム導入の経緯をたどると、2007年4月にセブン-イレブンが電子マネーnanacoとnanacoポイントを、07年11月にファミリーマートがTポイントを導入した。また、2010年3月にはローソンがPontaを導入した。業態ごとに時間的な差はあるものの、おおむね、2000年代後半はポイントプログラムの普及・拡大期であった。

その間に、それまでポイントに興味・関心を持たなかった消費者がポイントを貯めるようになり、その効果的な使い方を理解するようになったと考えられる。たとえばnanacoポイント、Tポイント、Pontaポイントの3種類のいずれも貯めている消費者にとっては、目の前にセブン-イレブンがあり、少し先にファミリーマートがあったとしても、T

ポイントのためにファミリーマートを選ぶことはあまりなく、むしろ手前にあるセブン-イレブンで購入し、ついでにnanacoポイントをもらうといった行動を取る可能性が高い。

また、ポイントには、支払い充当や特典商品との交換といったメリットが消費者にある一方で、有効期限を過ぎてしまうと失効する、(一部ではあるが)一定額以上にならないと使えないといったデメリットがあるほか、購入頻度が少ない、あるいは購入額の少ない店ではほとんど貯まらない、といったデメリットもある。

雑誌やテレビでポイントプログラムの特集が組まれるようになってきたのも2000年代後半からである。その結果、ポイントプログラムに関する自身の利用体験や各種メディアのポイント特集などの情報をもとに、消費者は「よく使う店舗のポイントを選別して貯める」ようになった。これは、ポイントプログラムに関する消費者のリテラシーが高まってきたためと考えられる。

## Ⅲ 今後求められるポイントプログラム活用の高度化

前章までの議論から、「ポイントによる店舗や商品・サービス選択の効果が薄れてきたからポイントプログラムは不要」と断じるのは早計である。そもそもポイントプログラムはロイヤルティプログラムの一形態であり、その主目的は、適切な優遇施策によって、①既存顧客の囲い込み、②既存顧客の優良化(年間購入総額の向上)、③新規顧客の獲得——などを実現させることにある。

この目的を達成していくうえで、特に(Web



サイトではなく)実店舗を運営している企業にとって、ポイントをインセンティブとして顧客の情報を収集し、顧客への理解を深めていく仕組みは欠かせないものである。たとえば山梨県を中心に店舗展開しているスーパーマーケットのオギノでは、「オギノグリーンスタンプカード」を通して得られる顧客データを用いて顧客を多数のカテゴリーに分類し、各店舗の品揃えや、顧客別に提供しているクーポン内容の設定などに活用している。

ポイントプログラムには、値引き代替りのインセンティブという直接的な効果だけでなく、得られたデータを分析することによって品揃えや販促活動を最適化するという間接的な効果もある。ポイントに関する消費者のリテラシーが高まってきた現在、ポイントプログラム導入企業は双方の効果を一層高めていく必要がある。

## IV インセンティブとしての費用対効果の測定

### 1 インセンティブとしての2つの効果

ポイントプログラムによって収集できる情報は、その分析の仕方によっては消費者への販促活動だけでなく、店舗の品揃えや出店そのもの、あるいは商品開発にも活用できる。これらの効果はいずれも重要であるものの、ただし、その定量的な測定は困難である。一方で、ポイントという消費者へのインセンティブの提供によって得られる利益貢献の度合いについては、その企業のポイントの付与対象となった売上総額やポイントの年間利用実績、関連費用のほか、アンケートなどを活用

することによって、目安となる定量的な数値を推計することが可能である。そこで本稿では、インセンティブとしての効果に焦点を当てたポイントプログラムの効果測定と、その効果の改善活動を述べていく。

インセンティブとしてのポイントは、それが消費者に付与される際の効果(付与効果)と、支払い充当や特典交換などで企業側に還元される際の効果(還元効果)の2つのシーンで効果が発揮される。

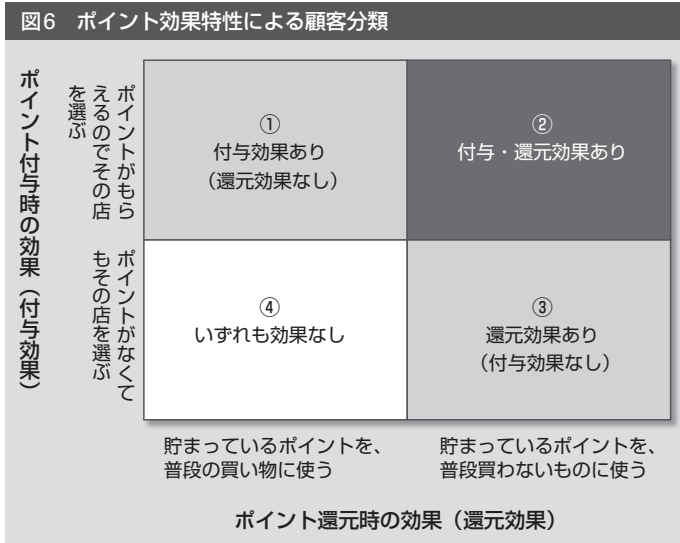
付与効果は、一般的に認識されている顧客囲い込みや優良化を目的とした効果で、くだけた表現でいえば「ポイントを貯めるためにその店舗を選ぶ」というものである。たとえば消費者が、その店しか近所にないだとか、その店の品揃えや店員の対応が優れているといった理由だけでその店を選んでいるとするならば、ポイントはその消費者に対するインセンティブとしての効果がない。その店を選ぶ理由にポイントプログラムが含まれている場合にのみ、その効果があるとみなす。

一方で還元効果は、くだけた表現でいえば「貯まったポイントを使って、普段買わない(特に高額の)商品を購入する」というものである。日常的に購入しているもの、あるいはもともと購入しようと考えていたものを購入する際にポイントを使用した場合は、ポイントの使用が新規需要の喚起にはなっていないため、効果があるとはみなさない。貯まっているポイントが有効期限を迎えることなどがきっかけとなり、その消費が目的化した結果として新たな購買を創出した場合に、その効果があるとみなす。たとえば航空会社のマイレージプログラムであれば、有効期限の迫ったマイルを消費するために旅行を思い立

ち、自分の航空券はマイルージで充当し、家族の航空券は現金で購入する場合などが該当する。

## 2 ポイント効果特性による 購買行動分類

付与効果と還元効果それぞれの効果の有無

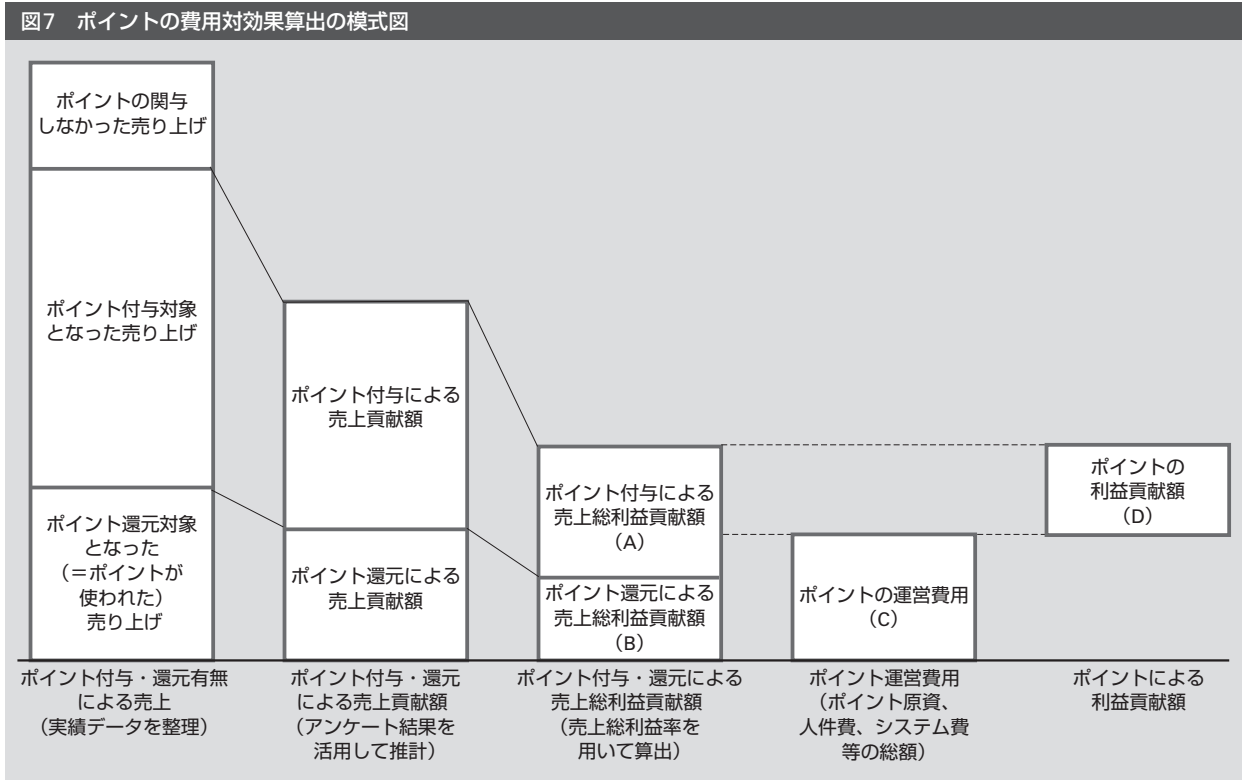


で整理すると、顧客は4つのタイプに分けられる（図6）。その構成比は業態によって、そしてポイントプログラム自体の内容によって異なるが、一般的には「①付与効果あり（還元効果なし）」の割合が最も多く、「③還元効果あり（付与効果なし）」の割合が最も少ないという傾向が見られる。

この4タイプのうち、「④いずれも効果なし」に該当する顧客は、ポイントによる影響を一切受けない。したがってこのタイプの割合が多いほど、そのポイントプログラムはインセンティブのミスマッチを多発している可能性が高いと考えられるため、プログラム内容の抜本的な改革、あるいは廃止を検討する必要がある。

## 3 インセンティブとしての ポイントの費用対効果測定

この概念を活用すれば、インセンティブと



してのポイントの費用対効果を推計することができる（図7）。ポイントの効果は、付与効果と還元効果それぞれで推計する。付与効果は、「ポイント付与対象となった売り上げ」のうち、「ポイント付与による売上貢献額」を算出する。その額に売上総利益率を乗じたものが「ポイント付与による売上総利益貢献額（A）」となる。

一方で還元効果は、まずは「ポイント還元対象となった売り上げ」のうち、新たな購買創出の「ポイント還元による売上貢献額」を算出する。その額に、1ポイントが創出した売り上げの倍率を乗じ、さらに売上総利益率を乗じたものが、「ポイント還元による売上総利益貢献額（B）」となる。

こうして算出された（A）と（B）の合計から、ポイントの原資負担額やプログラムの運営に要する人件費、システム費、販促等の合計である「ポイントの運営費用（C）」を減じたものが、最終的な「ポイントの利益貢献額（D）」として算出される。この値がプラスであればそのプログラムは利益を創出していると見なすことができる。また、（D）を（C）で除することにより、投入したコス

トによって生み出される利益の割合も算出できる。

この測定の特徴は、ポイントプログラムの運用成績を、売り上げではなく利益貢献額として算出している点にある。したがって、この値が長期にわたって高い水準でプラスであるならば継続すべきであり、逆にマイナスならば廃止も視野に入れた見直しをするといった判断を下せる。仮に効果の有無を明らかにできず、うやむやのままにポイントプログラムを継続している企業があるのならば、この測定は現状の問題解決の一助となるだろう。

## V 費用対効果の改善

### 1 ポイントKPIを用いた改善施策の立案

算出したポイントの費用対効果は過去の成績であり、ポイントプログラム導入企業にとってより重要となるのは、その改善による利益創出額の拡大である。NRIでは、「付与効果」「還元効果」「費用」の3分類に関連して独自に設定した6つの「ポイントKPI（重要業績評価指標）」それぞれについて、業界平

表2 6つのポイントKPIと改善施策例

	KPI（重要業績評価指標）	概要	施策例
付与効果	ポイント付与対象売上高	ポイントを付けた売り上げの総額	ポイントプログラムの認知拡大（会員増加）
	ポイント付与による売上貢献率	上述の売り上げに占める、「ポイントがあるからその店を選んだ」影響の割合	購買総額に応じたボーナスポイント提供（ただし申し込み者のみ）
還元効果	ポイント還元総額	会員に利用されたポイントの総額（有効期限切れによる失効は除く）	一定量以上のポイント利用時における付与率アップ
	ポイント還元による購買創出貢献率	普段なら買わないものの購入に充てたポイントの割合	エンタメ系商材や付属品にポイントを利用する場合はポイントを2倍換算
	1ポイント当たりの購買創出倍率	上述のポイント1ポイント当たりが創出した売り上げの倍率	高額商材にポイントを利用する場合はポイントを2倍換算
費用	ポイント関連支出総額	ポイント運営費用（ポイント原資、システム費、人件費）の総額	ポイント付与の基本レートの変更

均などと比較しながら改善施策を立案している（前ページの表2）。

なお、本稿で掲載している改善施策は基本的なフレームによる一般的な例である。実際には個別のポイントプログラムの実施内容を精査したうえで、ターゲット顧客や費用も含めた実施可能性、期待される効果（改善の見込み）などに鑑みながら、各社ならではの施策を検討する。したがって、立案される改善施策は企業によって全く異なってくる。

## 2 自社データのターゲット顧客の再定義

改善施策のなかにはターゲット顧客が限定されているものもあるため、自社データのターゲット顧客を再定義する必要がある。本稿では顧客を4タイプに分類しているが、たとえば「①付与効果あり」タイプの顧客を対象としたポイント優待を実施したくても、一般的に顧客データベースではそうしたタイプ分けをしていないため、このままでは自社顧客のなかでどんな特徴のある顧客に改善施策を実施すればよいのかを明確にできない。ただし、こうしたタイプ分けを勘と経験のみを頼りに行い施策を実施していくことは、無用の優待提供、ひいてはポイントの費用対効果を悪化させることになるため避けるべきである。

ポイント効果特性による顧客のタイプ分けは、主にアンケートを実施して行う。この回答結果を、ポイント会員IDと自社の顧客データベースとを紐づけることで、顧客の各タイプの特性を、性・年齢や購買金額、購買頻度といった項目で再定義できるようになる。アンケート回答者は自社顧客全体の一部にす

ぎないが、この再定義結果を適用することで、自社顧客全体のタイプ分けが可能になる。

## VI ポイントプログラムの有効活用

### 1 費用対効果の継続的な測定と改善

本稿では、ポイントのインセンティブとしての側面に焦点を当てた費用対効果の測定と、その改善施策の立案までの方法論を述べたが、こうした取り組みは継続的に実施していかなければならない。

ポイントプログラムは導入が比較的容易であるためここまで普及してきたが、反面、それは他社による模倣も容易であることを示している。効果的なポイント施策を立案し実施したとしても、その直後から他社に模倣され、施策の競争優位性を失ってしまう可能性が十分にある。どの業態においても主要企業各社のポイントプログラムの内容が比較的類似しているのはその証左である。

こうした模倣に抗するには、先に進み続けるという選択肢しかない。ポイントプログラムを刷新してもやがては陳腐化・コモディティ化していくことを踏まえ、プログラムの効果を定期的に測定し、改善を続けていくことが肝要である。

たとえば、独自に設定した（外部からの識別が困難な）ターゲット顧客にポイント関連施策を実施すれば、他社による模倣可能性が低くなる。第V章2節で触れたように、独自に定義した顧客タイプ別に施策を実施した場合、施策そのものは他社に模倣されたとしても、ターゲット顧客を模倣することまではできない。その結果、費用対効果の面で自社ボ



イントプログラムの優位性を保ち続けることができる。

ただし、顧客の意識は刻々と変化していくこともあり、この取り組みについても、一度だけの検討ではターゲット顧客を十分に見極めきれない可能性が高い。したがって、ポイントプログラムそのものの改善と併せてターゲット顧客の検討を継続的に行い、ターゲット顧客の精度向上や個別施策の新規創発、洗練を続けていく必要がある。

改める必要があるのは、全顧客を対象とした「ポイントの一律的な大盤振る舞い」などの、比較的安易な施策への偏重である。こうした施策は、新規顧客の獲得や既存顧客の購買額増加には一定の効果が期待されるものの、ポイントを必要としない顧客にもポイントを提供することになるため、必要以上にコストをかけてしまう側面を忘れてはならない。

## 2 顧客理解に根ざしたポイントプログラムの活用こそ肝要

前述のとおり、ポイントには、それが貯まるから店舗や商品・サービスを決めるという付与効果のほか、貯まったポイントがあるから今まで買い控えていた商品を購入するという還元効果もある。こうした効果を踏まえ、ポイントが有効な顧客にはポイント優遇を重点的に提供し、それ以外の顧客には別の優遇を提供するといった、顧客の特性に応じたポイントプログラムを運営していく必要がある。

会員制度の一形態であるポイントプログラムの真価は、それを通して得られた顧客情報の分析による顧客理解にある。その理解に基づき、インセンティブとしてのポイント施策に焦点を当てたのが本稿であるが、たとえば値引きクーポンや優先予約権の提供など、顧客へのインセンティブは多種多様にある。これらのインセンティブ群からターゲット顧客ごとに最適なものを抽出し、総合的な販促活動の効率化を図っていくうえでも、特に販促施策への反応に関する面での顧客理解が欠かせない。

また顧客理解は、販促活動だけでなく、店舗の品揃えや出店場所、そして商品開発にも活用することができる。今後は顧客を知るツールとしてポイントプログラムを活用し、その結果としての顧客理解に基づいた、企画・開発から販売促進に至るマーケティング活動全般の最適化を図っていくことが、収益、ひいては利益の最大化を実現させるうえで必須となる。ポイントプログラムに関する消費者のリテラシーが高まった今、特段の工夫をせず、「なんとなくポイントを導入」して効果を得られる時代は終焉を迎えたといえよう。

### 著者

富田勝己（とみたかつみ）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は情報通信から金融・サービス分野などの各種領域におけるポイント・電子マネー・IDおよび決済の事業戦略立案、CRM・マーケティング戦略立案

# 転換期を迎える中国の消費金融サービス

広瀬真人



李 智慧



## CONTENTS

- I 中国で消費金融サービスが注目される背景
- II 中国消費金融の発展経緯と現状
- III 中国の消費金融の担い手
- IV 中国の消費金融の発展方向仮説と日本への示唆

### 要約

- 1 中国では輸出・投資主導の経済構造から内需・消費主体の経済構造へ転換している。それには中間層以下の成長と消費拡大が重要な課題となる。なかでも消費金融サービス（以下、消費金融）は、中間層の潜在力を引き上げると期待できる。しかし、中国の消費金融は銀行と認可を受けた消費金融会社などの一部の金融機関に限って提供でき、かつ消費金融の主役は住宅ローンなどの中長期商品で、中間層の消費拡大への牽引力としては不十分である。
- 2 中間層以下の生活必需品などの分割払いニーズに対応するために試行的に設立された消費金融会社は伸び悩んでいる。一方、近年ネット販売の爆発的な伸びから、ネット決済事業者の消費金融への参入などが期待できる一面もある。
- 3 日本の消費金融は、若年層などの中間層やその予備群への流通業独自のサービスとして、割賦販売からハウスカードの発行、クレジットカード、消費者ローン、電子マネーなどと発展してきた。この過程で政府・業界は、債務者保護、業界秩序維持のための法制度、信用情報センターなどを整備してきた。
- 4 中国の消費金融の発展には、日本と同様に多様な担い手の参入を促す法制度、信用情報センターなどの体系的なインフラ整備と併せて、韓国のようなクレジットカード利用活性化政策の導入が有用であろう。
- 5 日本企業はそのノウハウを活用して中国金融機関・消費金融会社などとの連携を深め、制度改革に向けて働きかけを強め事業機会を獲得していくべきである。

## I 中国で消費金融サービスが注目される背景

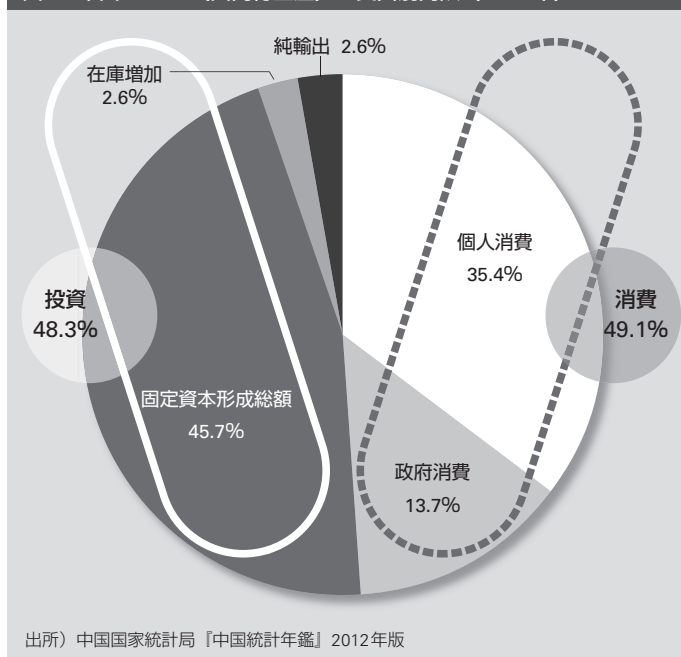
GDP（国内総生産）年率10%以上の高成長を謳歌していた中国経済も、2008年のリーマン・ショックを経て、中成長国への転換を模索している。今後の経済発展の重要な要素は、個人消費を中心とする内需拡大である。このため、割賦販売、クレジットカード、小口個人ローンといった消費金融サービス（以下、断りのないかぎり消費金融）の拡充が政府、金融機関にとって重要な課題となっている。

本稿は野村総合研究所（NRI）が2012年10月から13年7月にかけて中国社会科学院金融研究所と実施した国際共同研究「中国における消費金融サービスの高度化に向けて——日中韓三か国比較研究」の成果に基づき、転換期にある中国消費金融サービスの最新動向と課題、その将来の方向性、および日本の消費金融の経験の活用可能性をまとめたものである<sup>注1</sup>。

### 1 中国は内需・消費の国へ

リーマン・ショック後もGDPの高成長で世界経済を牽引してきた中国であるが、2012年以降は成長率の低下が認められ、変調を来している。それまでの年率10%以上の高成長を支えていたのは、国内の安価な労働力を活用して海外への輸出を増やし、またそのための生産設備の投資を拡大するという好循環であった。しかし、近年進んでいる元高および他の新興国との競争激化、公共投資バブルの減少、いわゆる「シャドーバンキング」の規制強化などによってその好循環は終わり、年

図1 中国のGDP（国内総生産）の支出別内訳（2011年）



率7%程度の中成長経済への構造転換を進めることが、国として急務になっている。

このような状況もあって、中国政府は輸出・投資主体の経済構造から、内需・消費主体に転換を図っている。政府の方針（第12期全国人民代表大会第1回会議 政府活動報告 2013年3月5日）によれば、「内需を経済発展の長期戦略プランとし、内需拡大の重点は消費である。今後の消費促進の新たな措置は、祝祭日の消費、ミドル・ハイエンド消費、安心できる消費に集中させる」<sup>注2</sup>と宣言している。中国政府としても、輸出・投資に偏重したこれまでの成長エンジンは持続できず、所得格差の拡大を防ぎながら内需拡大を図るため、中間層の消費拡大に注力していくものと考えられる（図1）。

中間層について、中国政府の明確な定義は現在のところ提示されていないが、マッキンゼー中国（「Meet the 2020 Chinese Con-

sumer〈2020年の中国人消費者〉」2012年3月)によれば、マッキンゼーの定義による「中間層(世帯可処分所得1万6000ドル~3万4000ドル)」の規模は、2010年の1370万世帯から20年には1億6700万世帯にまで増加すると予測されており、世界一の購買力を持つ層に成長する可能性がある。そしてそれには、実際の消費支出につなげる政策誘導や流通・サービス業界の育成など、消費環境の整備の巧拙が成否を握っている。

## 2 中国で消費拡大が進まない要因

一方、所得格差が拡大するなかでの中国の現状は、社会保障制度の整備は発展途上であり、中間層以下の層は将来への不安を強く意識している。また、「お金を貯めてから消費する」という「保守的な消費文化」も根強く残っている。さらに、中国商品自体への安全性等の不安や生活インフラの脆弱性(都市部での駐車場不足・交通渋滞、農村部での交通・通信・水道・電力施設の未充足)等、消費環境整備も遅れていることなどから、GDPに占める個人消費の比率は依然として低位にとどまっている。

近年、中央政府は、住宅や耐久消費財購入に際して、一連の政策(農村部への家電購買優遇政策〈家電下郷政策〉、自動車ローン優遇等)を打ち出して消費を刺激してきた。しかし、これらの政策は逐次廃止されてきており、逆に主要都市の多くでは、交通渋滞と環境汚染のため自動車購入制限・抽選政策を打ち出している。不動産価格を抑えるために大中都市では住宅購入制限政策も始まっている。また、儉約令(公務員の接待、華美な消費の禁止)や家電下郷政策の廃止によって、

公務員や富裕層の消費支出はマイナスに転じている。このため消費拡大に向けては、中間層以下をターゲットとした耐久消費財やサービス購入などへの消費刺激策が検討され始めている。

## 3 消費金融の充実が鍵に

消費能力不足の補完や消費促進のために、中国政府の消費刺激策のなかでは、分割払い(割賦販売)やクレジットカード、消費ローンなどの消費金融の発展促進が検討されている。しかし日韓と比較すると、現在の中国の消費金融は不均衡な成長を遂げ、一部で成長が制約されている。

第1の原因は、中国の消費金融は開始当初から、中国人民銀行から与信業務を許可された銀行などの金融機関のみが提供でき、銀行以外の企業は提供できないことになっている点にある。中国社会科学院金融研究所の王国剛所長は、「中国の消費金融は実体経済から発生したのではなく、外部から移入されたもの」と表現する。したがって、法人向け融資が優先されることやノウハウ不足によりサービスとしての消費金融の機能が発揮されていないなど、想定どおりに発展してきていない。また住宅や自動車等、顧客当たりの融資額が大きな不動産・大型動産などが優先されている。

第2に中国は、分割払いなどの単純な月賦サービスではなく、クレジットカード、自動車ローン、住宅ローンなど、目的別に市場が形成されてきた。つまり、消費と密接に関連する消費金融は、中国の場合、日韓と異なり、業務運営を銀行に限定したまま通常の発展段階を飛び越え、先進国の最先端の制度(クレ



ジットカードをはじめとした高度な消費金融サービスを導入することに腐心してしまったのである。このため中国では、日本のようなATM（現金自動預払機）網による現金決済ではなく、店舗への銀行POS（販売時点情報管理）ネットワークの配備や中国銀聯（以下、銀聯）によるデビットカードが普及している。決済サービス面の利便性は向上しているものの、消費金融の推進・発展という面でのインフラ整備や制度構築、政策支援が遅れている。

第3に、30年間で通常先進国100年分の道を歩んだ中国は、そのために歪みも発生しており、クレジットカードに遅れる形で中間層の消費拡大のために試行された消費金融会社はいまだに実験段階で、必ずしも急速な成長を遂げてはいない。

一方、インターネット販売（以下、ネット販売）は、リアル店舗中心の流通業を差し置いて急成長を遂げている。ネット販売の決済を提供する第三者支払い機関は、安全で利便性のある決済関連サービスの提供により消費者の信頼を勝ち取り、消費金融の一翼を担うまでに成長する可能性がある。

以上が消費金融をめぐる中国の概要である。こうした背景のもと、中国の実情に合わせた消費金融の発展の道を模索して消費をいかに促進するかは、現在、中国商務部をはじめ中国政府や関連業界が目指す課題となっている。

ボストン・コンサルティング・グループの試算によれば、中国の消費構造を先進国並みに改革すると、2010～15年の5年間で約3兆2000億元（約53兆円、1元16.6円で換算。ク

レジットカード、一般消費性貸出の合計で、2010～15年の増加予想額）の消費金融（信用消費）の発展が見込めるとされ、関連業界にとって大きな成長機会がある。

## II 中国消費金融の発展経緯と現状

### 1 中国における消費金融の定義

中国、日本とも同じ「消費金融」という漢字を当てているものの、発展経緯の差異から、その定義は両国で大きく認識が異なる。さらに中国国内でも、「消費金融」に関する体系的な研究は今までなされていない。商品・サービスや機能面などの角度からさまざまに定義が示されているが、一貫したものはまだない。消費金融業界を管理監督する中国人民銀行と中国銀行業監督管理委員会（以下、銀监会）でさえ、それぞれが定義する対象範囲が異なっている。

中国における消費金融の提供主体は主に金融機関であることから、消費金融の対象業務は一般的に以下の4種類に分けられる。

- 住宅関連：住宅ローン、財形、リフォームローン等
- 自動車関連：自動車ローン等
- 教育関連：国の教育ローン、民間の教育ローン等
- その他：クレジットカード、耐久消費財ローン、旅行ローン、少額貸付等

次ページの表1に消費金融の定義の日中比較を示す。なお、本稿では、消費促進や消費チャネルの開拓における消費金融の役割に注目していること、および日本との比較の容易性から、住宅ローンは消費金融の対象・定義からは除外する。また、中国では電子商取引

の勃興による第三者支払い機関などの消費金融も発達してきているため、ネット決済事業者（第三者支払い機関）も消費金融の担い手となっていることは、日本との大きな相違点である。

## 2 中国の消費金融発展経緯と市場の概要

### (1) 中国の消費金融の発展経緯

中国は、「個品割賦など流通業主導のサービスから信用情報整備後のクレジットカード

表1 消費金融定義の日程比較

日本の分類		中国の分類		
分類と含まれるサービスの例	主な提供主体	対応するサービス	主な提供主体	
販売信用 消費者、販売店、金融機関の3者で取り引き	クレジットカードショッピング ・ 月次一括払い ・ 分割・リボルビング	・ クレジットカード（準クレジットカード含む）	・ 商業銀行	
	個品 ・ 個品割賦購入斡旋			・ 信販会社 ・ 自動車系金融会社
消費者金融 消費者、金融機関の2者で取り引き  ※住宅ローンは除く	消費者ローン ・ クレジットカードキャッシング ・ 無担保ローン ・ 目的ローン	・ クレジットカードキャッシング ・ 財・サービス購入向けローン（直接貸付） ・ 使途自由なローン ・ 定期預金担保貸付	・ 商業銀行 ・ 消費者金融会社 ・ 小額貸付会社 ・ 第三者支払い機関	
	その他 ・ 定期預金担保貸付			・ 銀行
				・ 銀行

表2 中国における消費金融の発展経緯

区分	年	イベント
導入期	1980年代初期	一部の商業銀行が先行して大中都市で個人住宅ローン業務を開始（中国建設銀行など）
	1985年	中国銀行珠海支店は中国初のクレジットカードを発行、分割払いによる販売信用を開始
発展期	1993年	耐久消費財ローン、個品割賦の提供（中国工商銀行）
	1996年	中国人民銀行が正式に国有商業銀行の個人住宅ローン業務を認可
	1996年	自動車ローンの提供（中国建設銀行）
	1999年	中国人民銀行が「個人消費信用貸出業務に関する指導意見」を公表、すべての中資商業銀行の個人消費金融業務の展開を認可
	1999年	教育ローン（中国工商銀行）、旅行ローン（上海浦東発展銀行など）
急成長期	2002年	中国銀聯設立、銀行カードの全国利用が可能に
	2004年	中国人民銀行による個人信用情報システムの構築開始
	2006年	個人信用情報データベースリリース
	2008年	クレジットカード発行枚数が1億枚突破
	2009年	中国銀行業監督管理委員会は「消費金融公司試点管理弁法」を発表
	2010年	北銀消費金融、中銀消費金融など消費金融専門会社4社設立、うち、PPF以外の3社は、すべて銀行資本（銀行が運営主体）
	2012年	クレジットカードの取引総額は10兆元へ
2013年	ネット販売業者による販売信用サービスの出現	

注) PPF：チェコの消費金融会社

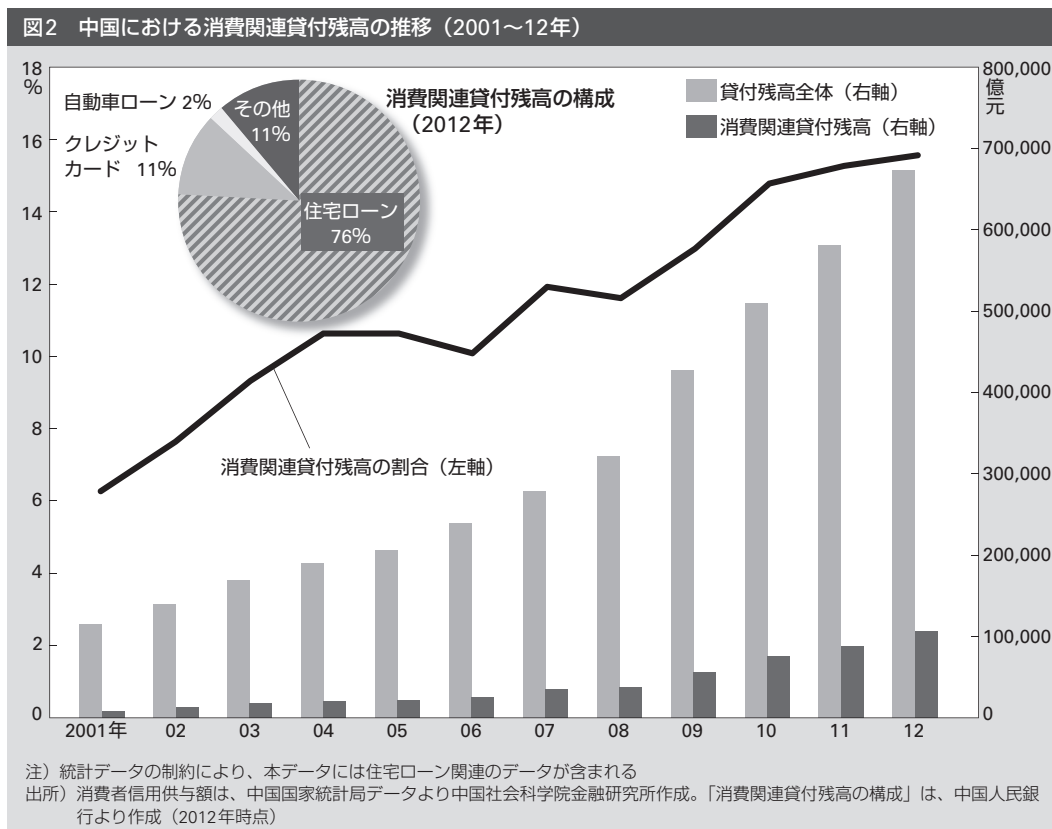
サービスへの進化」という日本の発展プロセスと相違し、消費に密着した個品割賦のような消費金融の発展段階も十分に経ないうちに、わずか20年程度で商業銀行主導のクレジットカードサービスに一気に転換し、いわゆる「発展段階の逆転現象」が起こっている。

表2では、中国の消費金融の発展経緯を簡単にまとめている。1980年代、銀行発のクレジットカードにより消費者向けの販売信用サービスが初めて提供された。これが中国の消費金融における「導入期」といえよう。1990年代は、銀行による耐久消費財ローンや個品割賦等のサービスが開始されて個人向け消費金融の商品や提供手段は徐々に増え、サービスのひな型ができ上がっていった。そして2002年の銀聯の設立および06年の中国人民銀行による個人信用情報データベースの整備などをきっかけにクレジットカードが急激に普

及し始め、これによりクレジットカードをベースとした個人向け消費金融が大きく成長した。しかし、銀行を主体としたクレジットカードサービスは、リスク管理の点から、主に中間層以上をターゲットとし、それ以下の層への配慮が不足するという課題がある。発展段階のこの逆転が、逆に中国の消費金融の発展の足かせとなっていると考えられる。

## (2) 消費金融市場の高成長性と構造の不健全性

中国人民銀行の統計によると、2012年末までに中国の消費財・サービス向けの貸出（消費関連貸付）残高は10兆2700億元に達し、1997年末より約600倍も増えた。統計データの制約で2001年以降のデータしか取得できないが、それでも、2001年から12年の約10年間の消費関連貸付残高は急激に増加して約15倍



となり、約29%の年成長率であることがわかる（前ページの図2）。貸付残高全体の年約18%の成長率と比べても消費関連貸付残高はかなり速いペースで増えている。中国では所得の上昇につれ、消費関連貸付へのニーズが急激に高まり、それだけに消費金融市場の潜在力は高いといえよう。

しかし、留意しなければならないのは、中国の消費関連貸付の主役は住宅ローンなどの中長期の貸し付けとなっている点である。前ページの図2左上の「消費関連貸付残高の構成」によると、中国では、銀行が提供する住宅ローンのような中長期の貸し付けは、個人向け貸付の約8割を占めている。この住宅ローンを除けば、中国の消費関連貸付残高は約2兆4700億元（約41兆円）となり、貸付残高全体の3.9%、GDPの約4.69%にすぎず、先進国の4分の1以下の水準にとどまっている。

上述のことから、中国の消費金融市場の潜在力は大きいものの、サービスの提供主体が銀行ということから、消費金融の主役は住宅ローンのような中長期の商品が中心で、中間層の消費拡大への牽引力としてはまだ不十分といえる。

### （3）消費金融市場を取り巻く厳しい法規制

中国の消費金融市場に関する法律は大きく2つある。

1つは、中国人民銀行による貸出業務の運営主体に関する規定である。1996年に中国人民銀行が公布した「貸出通則」の第5章第21条の規定によると、貸付事業者の業務経営は中国人民銀行から必ず許可を得て、中国人民銀行が発行した「金融機構法人許可証」または「金融機構営業許可証」を持ち、加えて、

工商行政管理部門の査定登録をしなければならない。現在、消費者向け信用貸出業務が認められるのは、銀行、信託会社、消費金融会社、ファイナンスリース会社、自動車金融会社、少額貸付会社など、金融関連ライセンスを所持している機関となっている。流通業等の非金融機関の業種は消費金融への参入は認められておらず、プリペイドカードなど、限定的な決済手段のみなのが現状である。

もう1つは、銀监会による消費金融会社の定義、設立、業務範囲などに関する規定である。2009年7月、銀监会が「消費金融公司試点管理弁法」を公布し、消費金融業務を試行した。これには「登録資本金は3億元以上、出資者に関しては直近1年の年末総資産が600億元以上」と規定され、銀行以外の参入を実質的に厳しく制限している。また、「金利も中国人民銀行の貸出金利の4倍以内（現状は上限が20～30%程度）、貸付限度額は消費者の月収の5倍以内」と制限し、貸し倒れなどのリスクを厳しく管理している。約3年間の試行を経て、2013年9月26日に、銀监会が「消費金融公司試点管理弁法（修訂稿）」<sup>注3</sup>を公布し、主要出資人、出資人、進出地域などを含む消費金融会社の規制緩和策を打ち出した。2009年の試行弁法との相違点は主に以下の6つである。

#### ①運営主体の規制緩和

「主要業務が消費金融サービスの提供にふさわしい」という条件つきで中国国内の非金融機関（非金融企業）も出資者として認める。

#### ②主要出資者の出資比率の緩和

当初の50%から30%へ緩和する。

#### ③リスク管理の強化



主要出資者に消費金融会社が支払い困難に陥る場合、増資や流動性資金の注入を書面で保証することを求める。

#### ④営業地域制限の緩和

「1地域1社」の原則は変更しないが、登録地域以外での業務展開も認める。ただし、提携する小売企業の店舗などのチャネル経由での業務展開に限定し、自社の支社の設立は認めない。

#### ⑤株主からの資金供与の緩和

中国国内における株主の子会社および株主からの資金供与を認める。

#### ⑥与信枠上限の緩和

個人向け与信枠の上限を「月収の5倍」から「20万元」にまで引き上げる。

さらに、瀋陽市、南京市、杭州市、合肥市、泉州市、武漢市、広州市、重慶市、西安市、青島市など10都市を試行地域とすることとし、既存の4都市に加え、最終的に16都市で消費金融会社が設立できる見込みである。

9月26日の試行弁法の改訂案は、2009年の試行当初と比べ、いくつかの事項が規制緩和となっているものの、中国における消費金融分野の全面的な開放にはまだ時間がかかる。

### (4) 個人信用情報インフラの急速な整備と厳しい利用制約

消費金融市場の健全な発展には、個人信用情報インフラの整備が必要不可欠となる。その整備のために中国政府主導のもと、中国人民銀行が2004年に信用情報サービスセンター（征信中心）を設立し、以降、短期間のうちに大量のデータ（約8億人分）収集とインフ

ラ整備を実現した。これは各商業銀行が提出した情報をもとにしたデータベースで、個人のプライバシー保護の面から、銀行をはじめとした金融機関、消費金融会社4社、および174社の非銀行類金融機関（自動車金融会社、リース会社、投資信託会社等）だけがアクセスを許可されている。

今後は、少額貸付会社などに徐々に開放していく計画であるといわれているが、具体的な実現時期は不明である。日本の場合は民間の協会団体発だったためにデータの統合・収集に苦勞したが、中国はそれがなかった反面、政府主導がゆえに情報の整備は市場のニーズに沿っておらず、消費金融業務を展開する際の多様なニーズを満たせないという課題も残されている。

## Ⅲ 中国の消費金融の担い手

前述の中国の消費金融の発展経緯を見ると、中国の消費金融は、中央集権的な金融管理のモデルのもと、管理監督官庁（銀監会、中国人民銀行）の許認可を受けた金融機関もしくは専門会社が提供していることがわかる。本章では、中国で個人向けに提供されている消費金融を、

- ①主にクレジットカードを提供する銀行
- ②主に割賦販売および消費者向け少額ローンを提供する消費金融会社
- ③電子商取引と融合したネット決済事業者——の3つの担い手を中心に、その概要を説明する。

### 1 銀行を主体とした消費金融

中国人民銀行の統計によると、中国の消費



関連貸付残高は、2012年末までに10兆2700億元に達している。住宅ローンの7兆8000億元を除いた消費関連貸付残高は、前述のように約2兆4700億元であり、そのうちクレジットカードの貸付残高は半分近くの1兆1400億元を占め、消費金融分野で圧倒的な主導権を握っている。

各銀行は、クレジットカード保有者に対して与信枠の拡大、特別サービスの提供、多様な返済手段の提供を通じてクレジットカード利用を促進している。2012年末のクレジットカードの取引金額は10兆元に達し、前年比31.6%の増加、カード1枚当たりの取引額も3万109元と、前年の11年より13.5%も増加している。

中国の銀行カード（デビットカードおよびクレジットカードを含む）は年20%以上の増加率で増えているものの、銀行が発行するカードの主役は依然としてデビットカードである。2012年末までのクレジットカードの累計発行数3億3100万枚は、デビットカードの同32億300万枚のおよそ10分の1にすぎず、全国平均1人当たりクレジットカード保有枚数はわずか0.25枚にとどまっている。北京市と上海市の1人当たりクレジットカード保有枚数は全国平均よりはるかに高く、それぞれ1.47枚と1.16枚であることから、北京・上海両市以外の中小都市、農村部の中間層以下のクレジットカードの保有枚数はいまだ低いことがわかる。

したがって、銀行主体のクレジットカードによる消費金融は、中間層以上の利用は促進できるが、それ以外の層への貢献は限定的といわざるをえない。

## 2 試行中の消費金融会社

消費金融会社とは、銀監会の許可を得て同会の監督のもと中国内に設立され、預金業務は展開せず、少額・分散を原則として、中国国内に居住する個人に消費目的の融資をする非銀行金融機関を指す。「内需拡大」の方針は掲げるものの、各金融機関間の不当な競争を防ぐため、銀監会は「消費金融公司試点管理弁法」で、消費金融会社に商品制限（自動車・住宅以外の商品）と地域制限（登録地でしか業務展開できない）をかけた。

2010年から成都市、北京市、上海市、天津市の4都市で相次いで消費金融会社が設立された（表3）。そのうち北京市の北銀消費金融有限公司は、設立当初は北京銀行100%出資の完全子会社であった。また成都市の四川錦程消費金融有限公司も、成都銀行51%、マレーシア豊隆銀行49%の出資による合弁会社で、銀行資本が目立っている。銀行が消費金融会社に参入する目的は、業務構造改革および収益源拡大にある。銀行からローンを受けられない中低所得者向けの金融サービスという政策的な観点から、消費金融会社は主に家電量販店等と提携して、中間層向けに家電等の耐久消費財の割賦サービスなどを提供している。しかし、リテール業務の経験が少ない銀行が主体では、与信管理は非常に保守的となり、当局が定めた基準の遵守を第一に考えるような事業モデルとなっている。

前述のように、銀行のクレジットカードはすでに消費金融の支払い手段として浸透している。そのため後発の消費金融会社は、金利面などで銀行より不利な条件を負いながらも、サービス面では、銀行のクレジットカードとの差別化を常に求められている（表4）。

顧客の大多数を銀行が握っている現状では、消費金融会社は、銀行がターゲットとしない30歳以下の客層や、社会に出たばかりでリスクが高くクレジットカードが持てない、あるいはクレジットカードの与信枠が低いいため欲しい商品・サービスの購入・利用ができない客層をターゲットとせざるをえない。

しかも、監督官庁からは不良債権への規制

が強化されたために、開業してから4年目を迎えても4社の成長は緩慢で、2012年ようやく3社が黒字転換できた状況である。2012年10月時点で、4社の顧客総数は19万人となっている。貸倒率は業界平均で0.56%と諸外国より低水準であるものの、貸付残高は37億9000万元にとどまり、消費貸付残高の6000億元と比較すると市場規模はまだ小さい。

表3 消費金融会社4社の概要

項目	成都市	北京市	上海市	天津市
社名	四川錦程消費金融有限公司	北銀消費金融有限公司	中銀消費金融有限公司	捷信消費金融有限公司
設立時期	2010年3月	2010年3月	2010年6月	2010年12月
資本金	3億2000万元	8億5000万元	3億元	3億元
出資者 (出資比率%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>成都銀行 (51%)</li> <li>マレーシア豊隆銀行(49%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北京銀行 (35.29%)<sup>注</sup></li> <li>スペイン サンタンデル (20%)</li> <li>レノボ、大連万達など(29.71%)</li> <li>利時集団 (15%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国銀行 (51%)</li> <li>百聯集団 (30%)</li> <li>陸家嘴金融発展有限公司 (19%)</li> </ul>	チェコPPFグループ (100%)
事業内容と 商品名	<ul style="list-style-type: none"> <li>割賦サービス(楽易購)</li> <li>小額現金ローン(軽松貸、精英貸)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>割賦サービス(軽松貸)</li> <li>小額現金ローン(応急貸、助業貸、教育貸)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>割賦サービス(「新易貸」店内消費貸付カード)</li> <li>小額現金ローン(「新易貸」現金貸付)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>割賦サービス(店内分割払い)</li> <li>小額現金ローン(現金ローン)</li> </ul>
主な提携先 (業者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>家電量販店：国美電器</li> <li>自営業者：自転車とオートバイショップなど</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>家電量販店：大中電器</li> <li>各種専門学校</li> <li>リフォーム会社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>百聯集団傘下の店舗、各種デパート</li> <li>家電量販店：蘇寧電器</li> <li>旅行会社、レンタカー</li> <li>結婚、アクセサリ</li> <li>専門学校</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>家電製品量販店(大唐通信、蘇寧電器など)</li> <li>自転車ショップなど</li> </ul>
貸付残高	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012年2月時点</li> <li>1億9000万元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012年6月時点</li> <li>10億元以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012年3月時点</li> <li>10億元以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012年6月時点</li> <li>2億5000万元</li> </ul>

注) 北銀消費金融有限公司の設立当初は、資本金3億元で、北京銀行100%の出資であった。2012年の増資を経て、現在の出資比率となっている

表4 消費金融会社のサービスと銀行のクレジットカードサービスの比較

項目	消費金融会社のサービス	銀行のクレジットカード
金利免除期間の有無	なし	通常20～50日、一部の銀行は56日まで金利免除
対象商品	家電、電子製品、旅行、結婚、教育、リフォームなど	特に限定せず
年収への要求	なし	安定収入が条件
貸付限度額	月収の5倍以内	個々の与信枠に依存
返済期限	短期、通常1年以内	最長56日の金利免除。分割の場合、最長36カ月
金利	中国人民銀行の基準金利の4倍以内 (銀行から資金調達しているため、クレジットカードより金利が高いのが一般的)	毎日1万分の5、毎月計算
手続き	書類などによる審査、20分～数日	銀行のクレジットカード所持の場合、手続き不要

出所) 中国社会科学院金融研究所・野村総合研究所共著『中国消費金融市場の発展——中日韓消費金融比較研究』社会科学文献出版社

### 3 ネット決済事業者による 消費金融への参入

#### (1) ネット決済事業者が消費金融に 参入した背景

1993年、中国に電子商取引のコンセプトが導入され、99年に実運用されるようになった。そして2003年のSARS（重症急性呼吸器症候群）をきっかけに、中国のネット販売の本格的な発展が始まった。

中国では、販売施設を持つ百貨店などは主に「場所貸し」を事業の中心にしており、日本のような店舗運営やサービスのノウハウを持たない。そのためプライベートブランドなどをうまく展開することができず、ここにきて大きな事業転換を迫られている。一方、ネット決済事業者は、物流や決済サービスの整備をきっかけに勢いを増している。中国のネット販売の市場規模は2012年に1兆3000億元にまで達し、前年から66%増加し、同年のネット販売の取引額は全社会消費財の小売取引額の5.9%を占めるにまで拡大した<sup>4</sup>。

中国のネット販売業者の急成長は、①消費者の利便性向上、②ネット取引上の信用・資金回収問題を解決するネット決済事業者による「第三者支払いサービス」の提供——が大きなきっかけとなった。

第三者支払いサービスとは、第三者支払い機関（たとえば中国ネット販売最大手のアリババ傘下のアリペイ〈Alipay：支付宝〉）に購入者がお金を預けておき、購入した商品を確認したら、購入者は第三者支払い機関に支払いを指示し、販売者に支払われるという仕組みのサービスである。この仕組みができたことによってネット取引が円滑になった。第三者支払いサービスは、ネットバンクに次い

で、消費者が利用するネット販売の支払い手段の第2位となっている。

なかでも2004年にアリババグループが設立した中国最大の第三者決済サービス会社である前述のアリペイは、アリババグループ急成長の波に乗り、中国のネット取引における第三者決済サービスの約半分のシェアを占める業界最大手となった。同グループのタオバオ（Taobao：淘宝网）やTモール（Tmall：天猫）に加えて、46万以上の中国企業にネットショップ、オンラインゲーム、ビジネスサービス、チケット販売などにおける決済プラットフォームを提供している。登録ユーザーは約8億人で、1日当たり191億円の決済規模を誇る。この膨大なネット販売の顧客取引履歴・顧客資源を活用し、2013年4月、アリペイは個品割賦をベースとした消費者向けの信用支払いサービス、すなわち「販売信用サービス」に正式に参入した。

#### (2) ネット決済事業者が提供する 販売信用サービスの概要

現時点で、中国のネット販売業者が消費者向け販売信用サービスを単独で提供するケースはまだ少ない。ネット販売業者の大半は銀行と提携し、決済時にそれぞれの銀行のクレジットカードの分割払いを選択できるようにするにとどまっている。

このような状況下において、販売信用サービスに積極的に進出したのがアリペイであった。そのスキームを図3に示す。試行段階ではパソコンではなく携帯端末でのサービスを提供し、地域も湖南省と浙江省限定である。その決済の手順は、たとえばアリババの顧客がタオバオかTモールで買い物をする際、も

しも口座の残高が足りない場合は販売信用サービスを選ぶ。すると与信枠内の金額ならすぐに商品を購入できる。それから38日間は無利子で、38日を過ぎた場合の利率の詳細は現時点（2013年9月）で情報を入手できていないが、銀行のクレジットカードの利率と大きく変わらないと思われる。

アリペイのこの販売信用サービスは業界では「バーチャル・クレジットカード」と称され、図3で示しているとおおり、銀行のクレジットカードといくつかの類似点がある。

一般的に銀行は、クレジットカード利用者の購買履歴や信用情報に基づき、利用者に最高数十万円までの高い与信枠を設定する。利用者がクレジットカードを利用する際に、銀行は利用者よりも先に販売店に商品の代金を立て替え、その代わりに、販売店から手数料を徴収する。

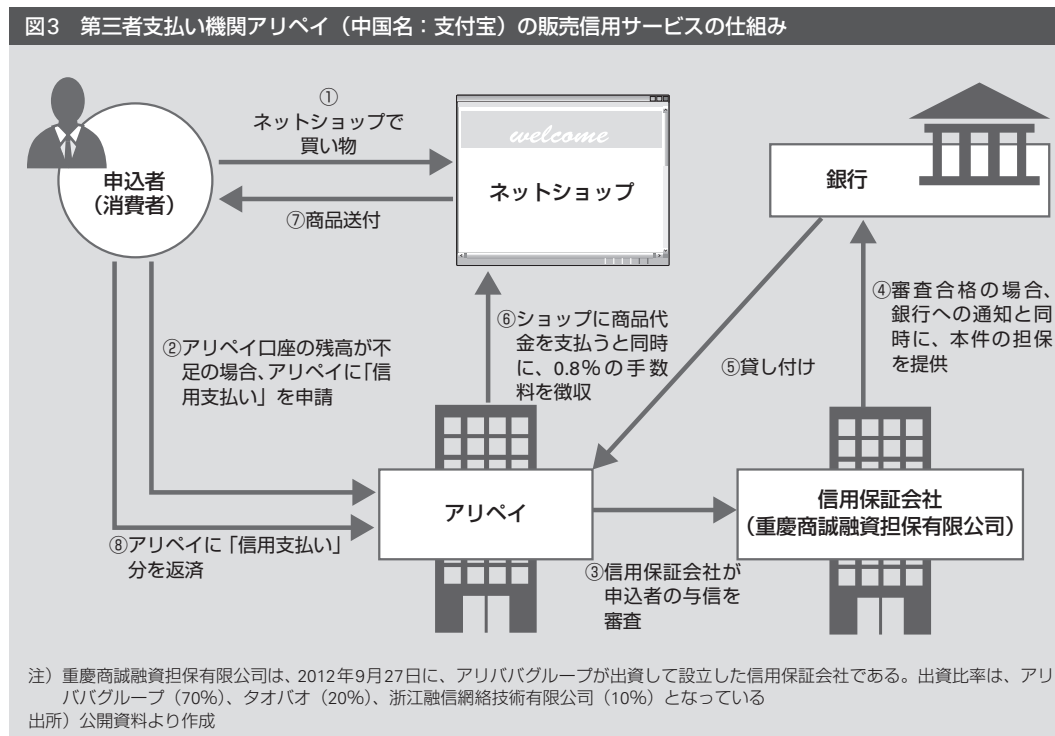
それに類似し、アリペイの販売信用サービスも自社独自の信用格付けに基づき、申込者

（消費者）に200元から5000元の与信枠を設定する。申込者がネットショップで販売信用サービスを利用して買い物をする場合、アリペイの子会社の重慶商誠融資担保有限公司経由でその与信を審査する。審査に合格した申込者には、商品の代金を銀行経由で立て替え、その代わりに、販売店から支払い額の0.8%を手数料として徴収する。つまり、アリペイは、自社資金（貯金）による貸し付けという点を除けば、販売信用においては銀行の業務と大きく相違していないといえよう。

### (3) 今後の展望

アリペイは今後この販売信用サービスを個々の会員に、「オーダーメイド・クレジットカード」として提供していくと意気込む。具体的には、既存の会員関連データ（たとえば会員期間、ネット取引の履歴、顧客情報の信頼性、購入者の信用ランクなど）を分析し、個々の会員に与信限度額を設定してい

図3 第三者支払い機関アリペイ（中国名：支付宝）の販売信用サービスの仕組み





く。現在、中国人民銀行の個人信用情報データベースへのアクセスは金融機関以外は許されておらず、安全性の面でネット取引におけるクレジットカードの使用率は低く、銀行からは少額でも与信を受けられない。こうしたなかであって、顧客のネット取引履歴を活用したアリペイの販売信用サービスは、今後中国の消費金融に大きな影響を与えていくと予測できる。

ただしこのサービスは、事実上ネットにおけるクレジットカードサービスに相当することから、中国の法規制上は、本来銀行しか提供できない事業となっている。「監督官庁からいつストップがかかるかわからない」と、アリペイ関係者も、将来の見通しについては常に不安を持っているのが実情である。

## IV 中国の消費金融の発展方向仮説と日本への示唆

### 1 日本における消費金融の発展経緯

日本の消費金融の規模は、供与額が68兆5000億円、残高39兆1000億円（日本クレジット協会「平成23年消費者信用実態調査」による2011年消費者信用供与額、供与残高）で、GDPに占める供与額の比率は14.6%となっている。日本の消費金融の発展経緯で特徴的なのは、銀行に先立って、流通業自らが消費金融を自社顧客に提供した点である。図4に示すとおり、日本の消費金融は、流通業や自動車販売に割賦販売を導入した1950～60年代からスタートしている。その後は銀行系のクレジットカード会社が成長してきたが、流通業あるいはその系列のノンバンクは、顧客に合わせた与信管理、途上与信、顧客囲い込みの

ためのポイントプログラムなど、「流通×金融」が一体となったサービスへと発展を遂げている。

この発展の背景には、割賦販売法、貸金業法、破産法といった制度インフラや、業界団体から発生した個人信用情報センターなどの整備も挙げられる。

制度インフラ面では、まず割賦販売法（経済産業省）と貸金業法（金融庁）の2つの法律がある。2つとも、「消費者保護」と「業者の適正化・秩序維持」の側面からルールを整備している。一方、日本の破産法は、債務者保護の観点から免責制度（債務者の一定の負担を条件に、借入金をゼロにする制度）や自己破産手続きの効率化、破産者の手元自由財産の拡大など、破産者の経済的更生を支援するために改正されてきた。

日本の個人信用情報機関は、複数の事業者による主体的な取り組みで構築されており、CIC（Credit Information Center：割賦販売法・貸金業法指定信用情報機関）、JICC（Japan Credit Information Reference Center：日本信用情報機構）、全国銀行個人信用情報センター（全銀協）の3つがあり、それぞれ業界組合的な組織で、話し合いにより共有情報の内容や登録・照会の方法などが決められているため使いやすく、しかも登録情報量の多さによって利用料金に差をつけるなど、公正な取引条件の設定が可能となっている。

### 2 日本と比較した中国消費金融の特徴と課題

#### (1) 事業環境インフラ整備

日本と比較すると、中国は消費金融の事業

環境インフラである個人信用情報の充実、および法制度（基本法、破産法制）上に課題が多く残されている。

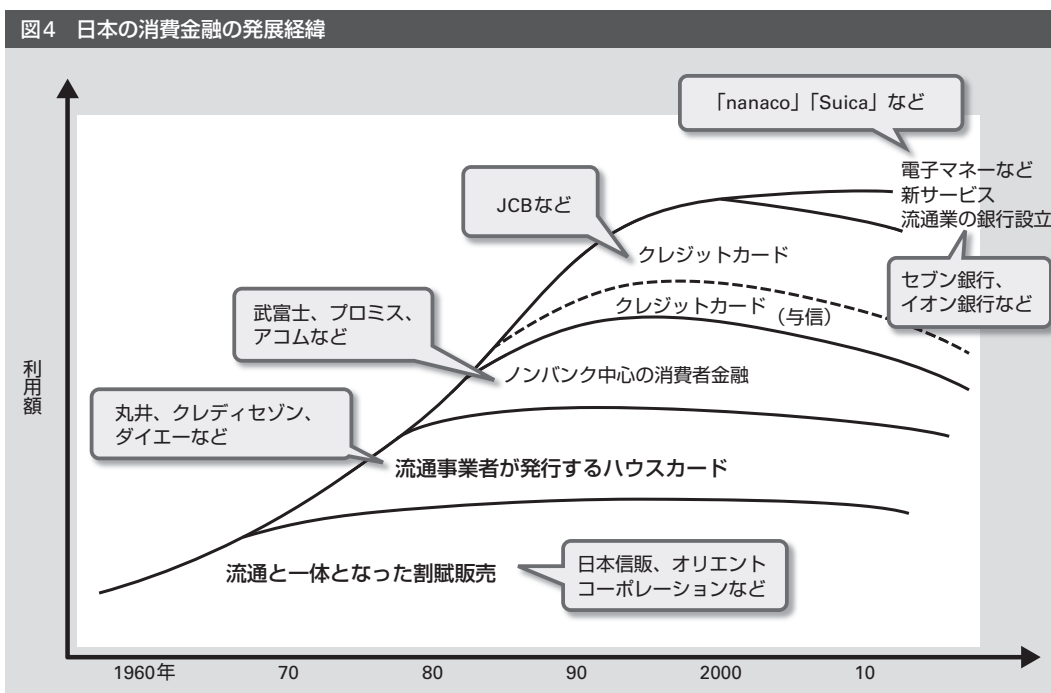
まず個人信用情報については、日本では個人信用情報機関の設立基準などの要件が法的に示されている。このため、複数事業者による主体的な取り組みによって、前述の3つの個人信用情報機関が指定されている。一方、中国の公的な情報登録機関は、中国人民銀行の個人信用情報センターのみが運営している。しかし、前述のようにこの情報は銀行および一部の非銀行・非金融機関のみが利用可能となっており、急成長しているネット決済事業者（第三者支払い機関）、少額貸付会社、流通業などは対象外である。また、現状では登録情報の質や更新頻度に疑問が残る。したがって、中国人民銀行による個人信用情報センターに加え、事業者が協調して利用しやすい信用情報機関を構築することを考えるべきではないだろうか。その際は日本と同様に、信用情報機関の設立基準などの要件を当

局が示したうえで新たな信用情報機関を設立し、指定化していくことが有用であろう。

次の法制度については、中国の消費金融の発展に向けて体系的な法整備が必須である。現状はクレジットカード業務、消費金融会社、少額貸付会社など業態区分ごとに法的な手当てがなされており、消費金融全般に及ぶ基本法がない。たとえば、事業者の自由な取り組みを前提としたうえで、日本の割賦販売法・貸金業法および破産法に相当する法律を制定し、消費者保護・債務者救済や業界秩序維持に関するルールを設けていくことが有用であろう。

## (2) 発展段階の逆転現象（割賦とクレジットカード）

日本の流通業は、割賦販売からハウスカードの発行、汎用クレジットカード、電子マネーの発行などを経て発展してきた。一方、中国では流通と金融は別々に発展し、流通業の業務は会員カード、プリペイドカードなど一



部に限定されている。流通業のクレジットカードの場合は銀行との提携クレジットカードが多いが、流通業と銀行双方のニーズがうまく合致せず、効果がなかなか発揮できていない。銀行側は流通業の優良顧客を獲得しようとリテール分野の収益獲得に熱心だが、手数料率やその配分が固定化しているために損益分岐点が高く、大手銀行しかクレジットカード事業に注力できなくなっている。また流通業は、顧客情報は自社発行のポイントカードで収集し、資産運用益や退職益などの金融収益はギフトカードやプリペイドカードで獲得しようとしている。このため、流通業は銀行との提携クレジットカードへのメリットをそれほど感じておらず、同カードを廃止する企業も見られる。

次に、銀行クレジットカードを保有していない中間層以下を対象として試行運営されている消費金融会社については、前述したように、この業態は監督官庁の規制が厳しく自由

な事業展開が制約されている。資本金規制や営業地域規制に加えて、資金調達コストの高さおよび与信管理の厳格さから急速な発展は困難になっている。日本の銀行とノンバンクの関係のように、本来は銀行のクレジットカード顧客へのつなぎや補完を果たす必要があり、資金面、ノウハウ面、管理体制面を含めて、強化策を見直すべき点が多い<sup>注5</sup>。

### (3) リアル店舗の流通業者とネット販売業者の逆転

日本や韓国では、リアル店舗を中心とする流通業が顧客サービスを強化する一環として、

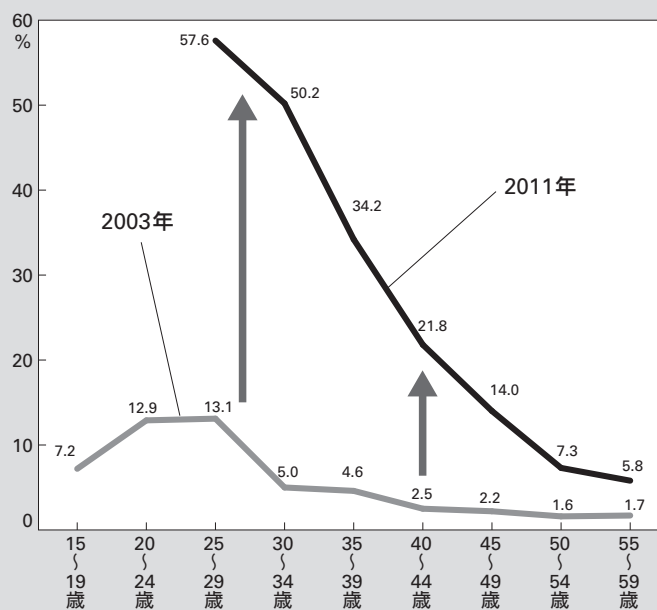
- ①店頭でのクレジットカードの即時発行
- ②購買履歴による与信額の上乗せ
- ③購買情報の分析による個別性の強いキャンペーンの実施
- ④ポイントプログラムによる加盟店間の相互送客（ネット販売およびリアル店舗間の相互送客など）

——を実現している。

中国ではリアル店舗を中心とする流通業の発達が遅れたためにネット販売との競争が一段と厳しく、リアル店舗の競争優位性が失われつつある。ショッピングセンターの店舗や百貨店の品揃えは画一的で、安売り以外に顧客サービスの概念が発達していない。現に百貨店や家電量販店の閉店も目立っている（日系企業でも瀋陽伊勢丹、南京市のヤマダ電機、成都市では台湾の成都太平洋百貨店が2013年に閉店している）。

ネット販売は、利便性と低価格のほかに信頼性を高める仕組みの構築や、リアル店舗のような立地や交通インフラの問題もないため

図5 中国におけるインターネット販売利用者割合の推移



注) 過去1年間にインターネット販売を利用した人の割合  
出所) 野村総合研究所「中国消費者1万人アンケート調査」2003年、2011年

急成長している（図5）。リアル店舗が中心の流通業は、品揃えや顧客サービスを抜本的に見直さなければ、ネット販売業者に顧客を奪われる可能性がある。

消費金融においても規制の厳しい現状の商品・サービスに対して、ネット決済サービスでは実質的な後払いサービス（信用支払いサービス）が試行されている。ネット決済を利用する顧客の支払い実績をもとに、個人情報管理も可能となる。このため消費金融サービスはネット販売が先行し、リアル店舗の流通業はこのままでは収益面、顧客サービス面でも大きく後れを取る可能性が高い。

リアル店舗とネット販売では、決済や消費金融における消費者の二極化が、ますます進むと考えられる。ネットを利用できる中間層以上は技術進歩による利便性を享受でき、クレジットカードと同等のネット決済サービスを利用するとともに、いずれは銀行のクレジットカードサービスも受けられるであろう。一方、銀行のクレジットカードサービスを受

けられない中間層以下（新卒、農民その他）への有効な消費金融はいまだに模索段階のまま置き去りにされている。

日本では、流通業やノンバンクなど多様な事業者がリアル店舗とネット販売の双方で消費金融を展開している。中国においても中間層の消費拡大を実現するには、消費金融会社によるリアル店舗での消費金融と、ネット決済事業者の消費金融の両方の拡充が揃って進んでいくことが望ましい。

### 3 中国政府の消費金融推進策

2012年以降、中国政府も消費金融の拡充に乗り出している。その基本方針として、「金融業発展と改革の第12次5カ年計画」でも内需拡大のための消費金融の拡充や金融イノベーションの推進を提唱している。

その後、2013年にも消費金融会社の範囲拡充がハイレベルの指導意見として出され、6月19日に李克強首相は、國務院の常務委員会を開催し、「8つの政策措置」を提示した。

表5 2012年以降の中国政府の消費金融サービス促進策

中国政府の政策基本方針 「金融業発展と改革の第12次5カ年計画」 (2012年9月頒布)	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費信用貸付（中国語で「消費信貸」）を発展させ、内需拡大を支持する（第2章第3節2句）</li> <li>市場を志向し、金融サービスの能力と効率を向上させることを根本的な目的として、金融組織、金融商品とサービス形式のイノベーションを奨励する。市場監督者の機能を調整し、機構投資者および複数レベルの金融市場を構築することを通じて金融イノベーションを促進する（第1章第5節）</li> </ul>
2013年以降の中央政府の消費金融サービス促進策 李克強首相の常務委員会での発言（8つの政策措置） (2013年6月19日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費の拡充：住宅、耐久消費財、教育、観光、その他の消費金融ニーズへの対応、手ごろな価格の住宅建築プロジェクトを支援し、消費金融会社のパイロットを展開する</li> <li>金融セクターへの民間資本投入を支援：民間資本が民間銀行や金融リース会社、消費金融会社に独自のリスク管理などを導入するために、金融機関を再構築する民間資本を奨励する</li> </ul>
「金融は経済構造調整と転型昇級に支える指導意見」 (中国國務院2013年7月1日頒布)	<ul style="list-style-type: none"> <li>銀行カードを利用する環境を改善し、国民の耐久消費財・新商品、教育・旅行などの商品・サービスへの信用消費ニーズを満足させ、消費金融会社の「実証の場」の範囲を次第に拡大する</li> </ul>
銀監会ノンバンク金融機構監管部李建華主任 (2013年6月29日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>銀監会は「消費金融公司試点弁法」を修訂している。新「弁法」が頒布されてから、消費金融範囲を拡大し、消費金融を提供する主体を増やす</li> </ul>
銀監会「消費金融公司試点管理弁法（修証稿）」 (2013年9月26日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>試行地域の拡大（4→16）</li> <li>営業地域、主要出資人、与信限度額などの緩和を検討（2013年10月26日までパブリックコメント募集）</li> </ul>
地方政府の消費金融サービス優遇策 (例：北京市) 「北京の信用消費の展開に関する通知」 (北京市商務委員会、2013年3月29日頒布)	<ul style="list-style-type: none"> <li>小売企業は消費者向けに信用消費を直接展開することや、小売企業は商業銀行、融資性担保会社（信用保証会社）、消費金融会社と提携して各種の信用消費業務を展開することを支持し、奨励する</li> <li>北京市政府は信用消費事業に携わっている会社および消費ローンを提供する企業に対して補助金を拠出する（消費額の2%）</li> </ul>



そのうち2つは消費金融と関連するが、ただし、それ以降、具体策は明確に示されておらず、消費金融会社の範囲拡充の予定だけが提示されている。

一方、消費拡大の成果を急いでいる地方政府は、現行制度の範囲内で消費金額やローン利用額の一定割合に補助金を拠出するなどの優遇策を打ち出してきている（前ページの表5）。

## 4 発展に向けて中国が 取り組むべき事項

### (1) 事業環境インフラの整備の推進

現在の中国の消費金融は以上のような状況にあるが、今後の発展のために、日本の事業モデルの事例やインフラ整備の面から中国が検討すべき事項を取り上げる。

まず、すでに方針として定められている消費金融の拡充を促進するために、消費金融の基本法や消費者保護法を制定する必要がある。日本のケースでは、金融機関だけでなく流通業、メーカー、ノンバンクなど多様な業態が活躍している。このように消費金融は消費者のニーズに密着できる専門性が求められるため、中国においても金融機関だけでなく、流通業や関連ノンバンクによる多様な担い手が独自のノウハウに基づき消費金融を深化させていける制度構築が必要である。その意味で、基本法の政策方針は、消費金融の基本理念をあらためて整理したうえで、各業態の実情に合った参入要件を規定していくことが望ましい。具体的には、

- 消費金融会社の範囲拡大（2013年9月26日に、地域、出資者の範囲拡大の改訂案が示されている）

- 少額貸付会社への個人情報情報の活用解禁
- ネット決済事業者の金融イノベーション促進
- 非金融業の参入緩和を含むクレジットカード事業の規制緩和  
——を促すことが必要であろう。

### (2) ネット決済サービスの展開

中国の消費金融の特徴は、ネット決済サービスがリアルな流通・金融サービスから独立して成長している点にある。したがって、ネット決済サービスを改革の嚆矢としていくことが重要であろう。単に規制するのではなく、リアルな流通・金融サービスと併せて制度的枠組みの制定と推進を図っていくのである。

### (3) 消費活性化策での消費金融の活用

消費拡大を検討する場合は、富裕層のブランド品（贅沢品）消費のための高級百貨店・エステティック・旅行などのサービス消費を活性化する施策と、中間層以下の必需品（家電製品、家具）・教育サービス・「ちょっといい暮らし」へのあこがれを消費に転換する施策とを分けて考える必要がある。大手銀行は富裕層向け消費金融に注力すると考えられるため、中間層以下の消費活性化のために、消費者および流通サービス業、双方を支援する制度を構築する。たとえば中国商務部では消費活性化策として、韓国のクレジットカード活性化政策を参考にしている。

韓国のクレジットカード活性化政策とは、韓国政府が1999年に、内需消費振興と停滞していた国内景気の活性化、同時に自営業者の課税基準の明確化、および取引の透明性の向

上を目的として施行した政策である。

代表的な政策として、クレジットカード利用を奨励するために、給与所得者の年間所得の一定範囲を超過したクレジットカードの利用金額に応じて、1999年の所得から所得控除を行い、2000年1月からはクレジットカード領収書の宝くじ制度<sup>26</sup>を施行した。

クレジットカードのこのような活性化政策に後押しされ、韓国のクレジットカード利用額は1997年の72兆ウォンから2002年には623兆ウォンへと約9倍になり、民間消費支出に占めるクレジットカード利用額の比率も14.8%から45.7%へと急上昇した。韓国では、こうした政策によりクレジットカード利用が内需回復に大きく寄与したといわれている<sup>27</sup>。

中国政府でも消費金融サービスを通じた中間層の消費活性化のために、クレジットカード利用への優遇策・促進策を導入する可能性がある。ただし、消費金融を展開する事業者に対する規制緩和や事業インフラの環境整備と期を一に実施していくことが重要なのはいうまでもない。

## 5 日本（企業）への示唆

### (1) 事業展開を検討する際に留意すべき点

今後の中国における消費金融の高度化に向けて、日本企業のノウハウを活かせる余地は大きい。ただし、日本企業が中国の消費金融市場に事業進出する場合は、中国の以下の現状に留意すべきである。

- 中間層以下の消費需要は、日本の1960年代、70年代のような生活必需品（家電製品など）が中心である
- 中間層以上の富裕層に対しては、銀行のクレジットカードが普及して競争が厳し

くなっており、中間層以下に対しては、現状では銀行が一部の企業のみには消費金融業務は認められていない

- リアル店舗で徐々に浸透させるより、ネット販売の有効活用のほうが重要になっている

現行の制度を前提とした場合には、具体的には、少額貸付会社や融資性担保会社（信用保証会社）による代替ルートの構築、中国の金融機関や消費金融会社、第三者支払い機関などをパートナーとして事業展開する戦略を検討する必要がある。

### (2) 事業展開の方向性

#### ①中国企業とのアライアンスの推進

中国の銀行、消費金融会社は、消費金融を拡充するに当たって、先進的なノウハウを持つ外資系企業との提携を模索している。非銀行の外資系企業にとって、中国国内で消費金融を単独で提供することは現時点では困難である。日本企業も今までのノウハウを活用して中国で事業を展開するには、消費金融会社への出資を含む業務提携は選択肢の一つである。また、ネット決済事業者は中国国内で寡占化の傾向にある。ネット決済はデビットカード、クレジットカードに匹敵する決済手段のため、日本の流通業が決済に活用することも考えられる。

#### ②少額貸付会社、融資性担保会社（信用保証会社）の活用

現行の制度を最大限活用して、地方政府が認可する少額貸付会社を設立し、融資性担保会社（信用保証会社）と組んで消費金融を展開することも考えられる。その際には、ネッ

表6 チェコ・PPFグループの中国における消費金融会社設立に向けた取り組み

	PPFの事業展開	PPFの制度改革活動
2004年	PPF北京事務所設立	制度提案組織の活用 <ul style="list-style-type: none"> <li>PPFグループは2004年から「中国欧商会」のメンバーとなった。PPF中国代表は、政府との関係構築に注力し、中国欧商会を活用して、政府などと頻りに会議を行った</li> </ul>
2008年	「小額貸付×信用保証」での事業展開 PPF傘下の消費金融会社ホームクレジット（中国語で「捷信」）は、2008年から中国の深圳で中国開発銀行や中国対外経済貿易信託投資会社などと提携して、「小額貸付×信用保証」という事業モデルで消費金融事業を展開した	地方政府との消費金融事業展開の検討 <ul style="list-style-type: none"> <li>自社資金により中国の信託会社経由で消費ローンを提供するPPFの事業モデルは、地方政府にとって魅力的に映った</li> <li>天津市政府（金融弁公室）は銀監会に支援され、2007年から消費金融会社を同市に誘致するという視点に基づいて研究に着手した</li> </ul>
2009、10年	消費金融会社の運営 銀監会は2009年、消費金融会社にかかわる法律を提示。2010年2月銀監会から許可を受け、捷信消費金融有限公司の運営を開始した	中央政府との消費金融会社制度の検討 <ul style="list-style-type: none"> <li>中国欧商会の下に「銀行と商圈工作チーム」があり、PPF中国主導で、2009年に「消費金融チーム」が設けられた。中国と欧州の金融関連企業、政府部門、自動車金融会社、小額貸付会社などが参加して非金融事業にかかわる事項を討議した</li> </ul>

注）中国欧商会：The European Union Chamber of Commerce in China

トを活用した事業モデルと併せて検討する。

### ③「流通×金融」の成功モデルの地方政府などへの啓蒙と働きかけ

長期的な活動になるが、地方政府の主導のもとに、中央政府とともに「流通×金融」に関する成功モデルをつくり上げ、それから全国に展開していくことも考えられる。

たとえば天津市等で消費金融会社などを展開しているチェコのPPFグループは、2002年にロシアで消費金融会社を設立して以来、ロシアの3分の1の家庭に消費者ローンを提供するまで成長してきた。同社は、中国もチェコやロシアなど東欧と社会制度や金融市場の発展・信用環境未整備状況などが類似しているため、チェコとロシアの事業モデルを中国に導入できると考え、そのうえでの展開であった。2004年以降、PPFグループは表6のように、商工会議所など公益組織を活用して中国中央政府や地方政府に対し制度創設に向け

た活動を展開してきた。こうした成果もあって、試行4社の消費金融会社のうち1社の設立にこぎつけている。日本もPPFグループと同様に、消費金融の規制緩和や新制度の創設に向け、国際的な協調も図りながら、インフラ輸出のように官民一体となった体制を構築し、息の長い活動を継続していくべきである。

本稿で述べてきたように、中国の消費金融は発展途上であり、体系的な制度構築とともに、多様な事業者の競争が今後も繰り広げられていくであろう。その動向は1年で大きく変化していくと想定できるため、日本企業もその変化を的確に捉え自社の事業展開を検討していかなければならない。

なお、中国消費金融の発展に向けて、NRIではさまざまな提言活動を基にした情報発信や、中国企業と日系企業の連携促進などの活動を継続していく予定である。

## 注

- 1 本稿は、野村総合研究所未来創発センターが中国社会科学院金融研究所と2012年11月～13年7月まで実施した共同研究「中国における消費金融サービスの高度化に向けて——日中韓三か国比較研究」の成果をとりまとめたものである。2013年7月には北京で成果報告会を行い、中国語版書籍『中国消費金融市場の発展——中日韓消費金融比較研究』（社会科学文献出版社）を刊行した
- 2 原典は「要坚定不移地把扩大内需作为经济发展的长期战略方针，充分发挥消费的基础作用和投资的关键作用。扩大内需的难点和重点在消费，潜力也在消费。扩大居民消费要在提高消费能力、稳定消费预期、增强消费意愿、改善消费环境上下功夫，不断提高消费对经济增长的拉动力」
- 3 「消費金融公司試点管理弁法（修訂稿）」（2013年9月26日公布版）について、銀監会は、2013年10月26日までパブリックコメントを募集する予定である。パブリックコメントにより、管理弁法の内容が変更となる可能性がある。時間の制約上、本稿での記載内容は、2013年9月26日公布版である
- 4 中国ネット支払い状況とアリペイの支払い商品（アリペイ作成）による
- 5 2012年3月には、北京の北銀消費金融有限公司がスペインのサンタンデル銀行の消費金融会社の出資を仰ぐなど、資金面や体制面の強化の動きが見られる
- 6 個人のクレジットカード会員が国内加盟店で信用販売により決済した領収書を対象に、毎月抽選でクレジットカード会員・加盟店に賞金を支

給する制度。2006年に廃止され、現在は現金領収書宝くじに変更されている

- 7 不良債務者の急増と、それに伴うクレジットカード会社の経営危機を招き、韓国のクレジットカード活性化政策は、2002年以降、信用リスク管理強化の方向に政策の方針が変わっていった。しかし、消費支出に占めるクレジットカード利用額はその後も順調に伸びている

## 参考文献

- 1 中国社会科学院金融研究所・野村総合研究所共著『中国消費金融市場の発展——中日韓消費金融比較研究』社会科学文献出版社

## 著者

広瀬真人（ひろせまさと）

未来創発センター金融・社会システム研究室長

専門は国際金融、中小企業金融、個人金融サービス分野の政策研究、事業戦略。未来創発センターにおいて、中国社会科学院金融研究所との共同研究等を通じて、中国への日本の金融制度、事業モデルの提案および日本企業の中国での事業展開を支援

李 智慧（り ちえ）

未来創発センター金融・社会システム研究室主任システムコンサルタント

専門は事業創造、新興国市場の進出支援、システム化構想・計画、IT調達、PMO支援、グローバルソーシング戦略など。未来創発センターにおいて、中国社会科学院金融研究所との共同研究等を通じて、中国への日本の金融制度、事業モデルの提案及び日本企業の中国での事業展開を支援



# グローバル化に対応する 強い本社機能構築

青嶋 稔



## CONTENTS

- I 本社改革の必要性——今なぜ本社改革なのか
- II 日本企業本社の問題点——現在の日本企業の本社機能における主な問題点
- III 日本企業の取り組み事例——人材基盤、事業ポートフォリオ管理、事業戦略における本社機能強化の先進的取り組み事例
- IV 本社機能強化に向けて——本社機能強化のための具体的施策

## 要約

- 1 日本企業の事業展開はグローバル大となり、全社の成長戦略を策定するのは難しくなっている。また、事業部門が強くなるにつれ、本社が事業に対する求心力を働かせていく必要性はますます高まってきている。こうした状況下で本社に求められる機能は大きく変化している。グローバル規模でのガバナンス、事業に対する求心力の発揮、成長戦略を見出す強い戦略策定機能などである。
- 2 現在の日本本社の問題点は、①戦略策定におけるリーダーシップの発揮が難しくなっていること、②事業に対する客観的評価が困難なこと、③間接業務を標準化する「プロセスオーナー」の力が不足していること——である。
- 3 本社機能強化の先進的取り組み事例として、①日立製作所における社会インフラ事業での「本社のイニシアティブと人財基盤の強化」、②製造業A社における経営企画・経営監査機能による「事業ポートフォリオ管理機能の強化」、③三菱電機の「選択と集中による事業戦略の強化」——などがある。
- 4 本社機能強化には、①全社の「成長戦略策定機能」、②事業を入れ替えられる「事業ポートフォリオ管理機能」、③「ビジネスモデル変革を進める基盤機能構築・運用支援機能」、④「グローバル規模でのマーケティング機能」、⑤地域事業の基盤となる「地域統括機能」、⑥グローバル規模で複雑化している「リスク管理機能」、⑦事業に対する「本社機能のガバナンスの強化」、⑧「効率的オペレーションを実現するための間接業務機能」、⑨共通価値観を明確にし、それを浸透させる「人材基盤構築機能」——などが必要となる。

**I 本社改革の必要性****今なぜ本社改革なのか**

日本企業の事業展開はグローバル大となり、全社の成長戦略を策定するのは難しくなっている。また、事業部門が強くなるにつれ、本社が事業に対する求心力を働かせていく必要性はますます高まってきている。こうした状況下で本社に求められる機能は大きく変化している。その背景には、

- ①事業ポートフォリオ管理の複雑化
  - ②事業に対する求心力維持が困難
  - ③間接部門機能の重複と人員増
- がある。以下に、具体的に見ていく。

**1 | 事業ポートフォリオ管理の複雑化**

事業がグローバル大となるに伴い、その全体状況を把握することが難しくなっている。先進国のみならず新興国での事業比率が高まり、本社が市場環境の変化を把握することが難しくなっているからである。そのため、限られたリソース（経営資源）をどの事業に集中的に投下していくべきかを考える以前に、事業をいかに評価するか、そのこと自体が困難になっている。

売り上げや利益、在庫などの、わかりやすくかつ明快な財務諸表から事業を評価しても、今後どの事業がどの程度伸びていくのかという、事業の成長性までを加味した評価をすることはできない。財務諸表は、「現状の事業を財務面でしか評価できない」からで、しかも事業部門長も、現時点での財務上の評価を上げることだけを考えがちで、そのため将来のための大きなチャレンジをしなくなるという弊害が起りやすい。

さらに、限られたリソースを成長事業に投

資していくには、問題のある事業は縮小・撤退を決断しなければならないが、この時に求められるのは事業評価の仕組みである。これがないと、縮小・撤退すべき事業に対して経営陣に意思決定を仰ぐのは難しい。

**2 | 事業に対する求心力維持が困難**

事業のポートフォリオ的広がり・地域的広がりが進行するに従って、多数の子会社を抱えることになる企業も多い。このような形で子会社が増えていくと、各子会社や事業部門にまで本社の求心力を維持することが難しくなっていく。子会社は独自のガバナンスを発揮し始め、それぞれが独立事業・独立会社として事業戦略を立案して事業展開し、事業への再投資を進めると、本社への忠誠心はますます薄れていく。

一方で本社は、突っ込んだ事業戦略や展開に関する相談を事業部門から受けても、それらを理解することが難しくなっている。そのため本社の求心力をこれまでどおり維持できるのは、予算的・人的支援のみというケースも多い。したがって、企業の成長戦略を実現するには、事業に対する本社の理解と、成長戦略策定・実現に向けた本社による事業部門への支援機能を、より一層強化することが求められている。

**3 | 間接部門機能の重複と人員増**

SOX法（サーベンス・オクスリー法：企業改革法）、IT（情報技術）に関するセキュリティ、CSR（企業の社会的責任）などの本社機能が増加し、それに合わせて本社は人員を増やしてきた経緯がある。なかでもJSOX（日本版SOX法）への対応要員が、本社内部

監査機能を強化する目的で増員された。CSRも、元来は総務部門が担当していた企業が多いが、CSRに対する認識が高まるのに伴って専門組織がつけられたケースは多い。

このようにして本社は本社機能の増大に対応してきた。すなわち、事業部門が厳しいグローバル競争のなかで常に人員のスリム化を進めてきた一方で、本社人員は増加するばかりで、効率化を果たしていない場合が多い。

また、事業の地域的広がりも間接部門の肥大化をもたらしている。事業展開がグローバルに広がると、本社間接部門のガバナンスが十分に利かないことから地域ごとの標準が増える。その結果、事業の地域的広がりの子会社の増加により間接部門の機能の多くが重複し、人員が増大していることが多い。

本社は、以上述べてきた事業環境の変化にも迅速に対応できる戦略構築機能を実現するとともに、効率的オペレーションの実現も求められている。

## II 日本企業本社の問題点

### 現在の日本企業の本社機能における主な問題点

第I章で述べたような環境下にあることか

ら、日本企業本社の機能には多くの問題点がある。それは、

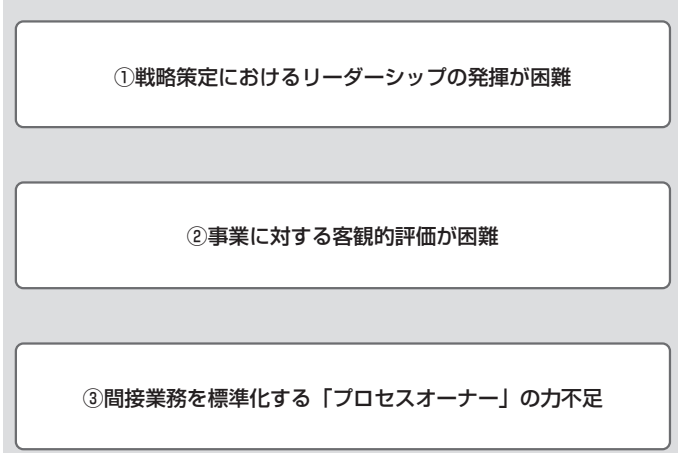
- ①戦略策定におけるリーダーシップの発揮が困難
  - ②事業に対する客観的評価が困難
  - ③間接業務を標準化する「プロセスオーナー」の力不足
- である（図1）。

### 1 | 戦略策定におけるリーダーシップの発揮が困難

事業がグローバルになり、先進国のみならず新興国への展開も広まり、また、製品が高度化する、ライフサイクルが短くなるなどという状況のなかで、すべての事業環境を理解することはますます難しくなっている。こうした状況では、本社が事業部門よりも事業環境を深く理解することは難しい。特に昨今は、前述のように新興国での事業展開の比率が高まっていることからますます難しくなっている。新興国に関する情報源は非常に限られるため、本社は自社の現地子会社からの情報だけに依存し、その情報をもとに事業環境を理解せざるをえないケースが多いからである。

このような場合に本社は、自社の売り上げ・利益の伸びで事業環境を判断するが、実際には自社以上に伸びている他社もあるかもしれない。そのような場合、自社は成長機会を十分に獲得していないことになる。特に新興国に関しては、自社拠点の情報だけに依存していると、本来であればより成長が望める戦略を取れる機会を逸することになりかねない。

図1 現在の日本企業の本社機能における主な問題点



## 2 | 事業に対する客観的評価が困難

事業環境が複雑化したことで事業に対する客観的評価が困難になっている。技術の進展スピードもますます速くなり、見渡さなければならぬ市場範囲は広がって、前述のように、先進国のみならず多くの新興国市場までフォローする必要がある。

しかも、成熟事業ではなく成長過程にある新しい事業領域の評価となるとさらに難しくなる。現在の事業評価なら、売り上げ、利益、ROA（総資産利益率）など財務諸表から行うことが可能であるが、将来性も含めた事業の客観的評価は困難を極める。事業部門から提出される事業環境、およびそれを前提にした成長戦略を本社が解釈し、その事業の将来性をどのように評価するかは非常に難しい問題である。

安定フェーズにある事業ならば、その事業の財務上の観点から客観的に評価することは可能であるが、揺籃期にある事業の場合、その成長性は一層客観的に評価できなければならない。しかし、実際に事業を展開している事業部門以上に本社が事業環境を理解し、将来のその市場と自社事業の成長性までを含めて正當に評価することは困難を極める。同様に、停滞している事業を継続すべきか、あるいは撤退も含めて検討すべきかの評価もまた非常に難しい。

## 3 | 間接業務を標準化する「プロセスオーナー」の力不足

間接業務を標準化するには、明確な「プロセスオーナー」が必要になる。プロセスオーナーとは、標準業務プロセスを定義する部門である。本社の人事、経理、情報システムな

どの部門がプロセスオーナーとなって標準業務プロセスを定める。

ところが、事業部門・子会社、地域が広がるなかにあって、本社がプロセスオーナーとして業務プロセスの標準化を進めようとBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）の役割を果たそうにも、そのプロセスオーナーの人的リソースやBPRでの経験知が十分でないケースが多い。事業がグローバル化して地域的広がりが増したことが、プロセスオーナーへの要求レベルを非常に高くしているからにほかならない。このことによってプロセスオーナーが不在、もしくは十分な機能を発揮できず、そのため子会社の増加や展開地域の広がりに伴い、間接部門の機能の重複がより深刻化している。

また、事業をまたぐプロセスにおいてもプロセスオーナーの不在が大きな問題となっている。事業をまたぐ共通基盤としてサプライチェーン（供給網）を構築するには事業部門間の調整が必要で、事業部門間で標準業務プロセスを構築するには、プロセスオーナーに高い力が必要となる。

## III | 日本企業の取り組み事例

### 人材基盤、事業ポートフォリオ管理、事業戦略における本社機能強化の先進的取り組み事例

先進的取り組み事例として、

- ①日立製作所における社会インフラ事業での「本社のイニシアティブと人財基盤の強化」
- ②製造業A社における経営企画・経営監査機能による「事業ポートフォリオ管理機能の強化」



③三菱電機の「選択と集中による事業戦略の強化」  
——を取り上げる。

## 1 | 日立製作所「本社のイニシアティブと人財基盤の強化」

日立製作所は、本社が強いイニシアティブを持って、同社の強化すべき事業領域を社会イノベーション事業と定義し、電力インフラ、交通システムなどを統合することで顧客への提供価値を高めている。

一般に日本の製造業は、製品単品の技術力は高いものの、顧客ニーズに合わせて、より総合的な価値を提供するのは必ずしも得意ではない。日立製作所は同社の情報・通信システム社を中心として、ビッグデータの解析などICT（情報通信技術）を核とした顧客への提供価値向上を戦略の中核に据えている。そのため、従来のように複数事業部門が並行して事業展開するのではなく、全社一丸となって顧客に対応する形に戦略を転換し、これに向けて組織を再編成してきた。

このような事業戦略をリードしていくには、グローバル規模での人財育成が必要になる。これを受けて同社では、グローバル人財本部が中心となって事業に必要な人財の明確化、および人財をグローバル規模で配置する「グローバルグレーディング制度」や「グローバル人財データベース」などを構築し、これにより事業戦略の実現を推進している。

## 2 | 製造業A社「事業ポートフォリオ管理機能の強化」

製造業A社には、全社の成長戦略を立案しそれをフォローする経営企画部門と、事業を

監査する経営監査部門がある。

具体的には、経営企画部門は事業計画を立案し、成長戦略の観点から事業ポートフォリオを管理している。これに対して経営監査部門は、事業リスクという観点から事業を監査し、撤退を検討すべき事業を明確化してそれを経営に提言している。つまり、課題を抱える事業を監査、格付けし、問題があれば撤退を含む意思決定を経営陣が下せるよう、客観的な材料を収集するのである。

このようにA社は、成長戦略を管理する経営企画と事業リスクを管理する経営監査の2部門により、事業ポートフォリオ管理機能の強化を実現している。

## 3 | 三菱電機「選択と集中による事業戦略の強化」

三菱電機は、携帯電話端末などの事業から撤退し、自社が強いFA（ファクトリーオートメーション）事業や昇降機事業、カーナビゲーション事業などへのリソースの選択と集中により、強い事業を育てている。同社では、「強い事業をより強く」という方針を昔から貫いている。その実現に向けては強い事業に対して人や資金を投入する必要がある。その「集中」の結果、弱い事業は淘汰されることになる。

具体的には、撤退した携帯電話端末事業の人材をカーナビゲーション事業に移すことで同事業を強化した事例が挙げられる。まず強化したいカーナビゲーション事業があり、そのために携帯電話端末事業から撤退し、そのリソースをカーナビゲーション事業に投入して強化した。その結果、携帯電話端末で培った通信技術や表示技術を、それらを必要とし

表1 本社機能の強化

①成長戦略策定機能	市場環境の変化に対して、事業横断的な成長戦略を策定する機能
②事業ポートフォリオ管理機能	事業を入れ替えていける仕組み（M&Aや新規事業、事業撤退を促進する仕組み）
③ビジネスモデル変革を進める基盤機能構築・運用支援機能	ビジネスモデル変革のためのICTなどの基盤機能
④グローバル規模でのマーケティング機能	①ブランド構築、②ガバメントリレーション、③チャネル開発、④市場調査——などのマーケティングインテリジェンス機能
⑤地域統括機能	地域での事業基盤構築を支援する地域統括機能
⑥リスク管理機能	グローバル規模で複雑化しているリスク管理機能
⑦本社機能のガバナンスの強化	①事業評価制度の導入、②事業部門長への権限委譲と事業評価による投資権限等の明確化、③指名、報酬等に関する意思決定の仕組みの透明性向上
⑧効率的オペレーションを実現するための間接業務機能	間接業務における業務標準化、BPR機能、シェアードサービス機能
⑨人材基盤構築機能	共通価値観を明確にし、浸透する人材基盤構築機能

注）BPR：ビジネスプロセス・リエンジニアリング、ICT：情報通信技術、M&A：企業合併：買収

ていたカーナビゲーション事業に活かすことができ、事業を成長させた。

三菱電機は事業ポートフォリオを常に見直し、伸ばすべき強い事業を明確にして、その事業が品質、納期、コストなどのグローバル競争において打ち勝っていけるのかを評価・検証している。その際は、現時点での損益や単独事業の成長性ではなく、他事業と組み合わせた事業体として総合的な成長性があるかどうかを分析する。事業環境は激しく変化するため毎年見直しをし、これにより、強い事業を伸ばしていくためのリソースを常に適切に捻出している。

#### IV 本社機能強化に向けて

##### 本社機能強化のための具体的施策

本社機能強化のためには、

- ①成長戦略策定機能
- ②事業ポートフォリオ管理機能
- ③ビジネスモデル変革を進める基盤機能構築・運用支援機能
- ④グローバル規模でのマーケティング機能

- ⑤地域統括機能
  - ⑥リスク管理機能
  - ⑦本社機能のガバナンスの強化
  - ⑧効率的オペレーションを実現するための間接業務機能
  - ⑨人材基盤構築機能
- などが必要となる（表1）。具体的に見ていく。

#### 1 | 成長戦略策定機能

市場環境の変化により、単独事業だけでは顧客ニーズを満たせないケースが増えている。たとえば重電事業を展開している企業の場合、単独事業だけでは都市インフラ開発や環境都市づくりなどの顧客ニーズに対応することはできない。これに 대응するため、三菱重工業では、本社にエネルギー・環境事業統括戦略室を設けている。

本社は、市場の変化を常に深く洞察して事業機会を捉え、そうした事業機会のなかで単独では応えられない案件があれば、社内で適正なリソースを組み合わせ、その事業機会

を成長戦略にいかに組み入れていくかを明確にしなければならない。

事業部門は製品ごとに分けられているが、市場の変化に応えるには、自社製品・仕入れ製品・サービスを組み合わせていかなければならないケースも多い。事務機メーカーでも、複写機、プリンター、電子化ソリューションなどソフトウェアおよびハードウェア、場合によっては他社の製品も含め横断的に対応する必要がある。

こうした顧客ニーズや市場の事業機会に応えるには、三菱重工業のような事業部門横断的な成長戦略策定機能が求められている。

## 2 | 事業ポートフォリオ管理機能

限られたリソースを活かして成長戦略を策定・実現させていくには、事業を入れ替えていく仕組みも必要となる。すなわち、自社の研究開発から新しい事業を育成・成長させていく仕組みとともに、M&A（企業合併・買収）により事業ポートフォリオを入れ替えていく仕組み、そして事業を客観的に評価したうえで、継続が困難と思われる事業には、撤退も含めた検討をしていく機能である。

新規事業を育成していくために本社が果たすべき役割は大きい。立ち上げ期の事業を事業部門に任せると、事業採算に合わない事業は、売り上げ、収益に対する評価で継続が難しくなってしまう。そこで本社経営企画部門などがこうした新規事業を推進して、着実に立ち上げているケースも見受けられる。

また、強化分野であると判断した事業に外部からリソースを獲得するためにM&Aを推進することも、本社の重要な機能である。こうした場合は事業部門と共同で、何のための

M&Aなのか、どのようなリソースを獲得しどのようなシナジー（相乗効果）をねらうのかを定めたうえでM&A戦略を立案し推進する。加えてM&A後に、統合戦略を策定し、PMI（買収後の統合）を進めていく過程においても本社が果たすべき役割は大きい。M&Aでねらったとおりのシナジーが獲得できているか、統合戦略の実現に当たり、必要な投資計画に対して迅速な意思決定をするための支援体制を構築するとともに、投資案件などに対するガバナンス体制を確立していくのも本社の役目である。

## 3 | ビジネスモデル変革を進める 基盤機能構築・運用支援機能

ビジネスモデル変革を進めるには、ICTなどの基盤機能の構築と強化がますます重要となっている。たとえば、製品単体ではなく、ICTを活用してM2M（Machine to Machine）などの制御・監視技術を活かすことにより、顧客のハードウェアの稼働状況をモニターして顧客を囲い込むとともに、ハードウェアの売り切りの事業から運用サービスにビジネスモデルを変革することができる。

ビジネスモデルを変革していくには、本社は強いリーダーシップを発揮して、事業部門に対してICT事業開発などの基盤インフラの構築・運用をサポートする。こうしたノウハウや基盤づくりは、製品事業軸からではなく顧客軸から進めるほうが効率的な場合が多い。たとえばコマツのICT事業本部は、ICTを活用した建設機械のビジネスモデル変革に大きなリーダーシップを発揮している。日立製作所も本社研究所内にビッグデータ関連の技術者を集約し、売り切りの事業から、ICT

によるビッグデータを活用したビジネスモデルへの変革を図っている。

#### 4 | グローバル規模でのマーケティング機能

グローバル大での事業展開においては、マーケティング基盤も本社が強化していかなければならない。事業横断的なブランドの構築や複数事業にまたがるチャンネル開発などでは、事業プラットフォームとしてのマーケティング基盤をいかに構築するかが重要になる。

マーケティング基盤には、①ブランド構築、②ガバメントリレーション、③チャンネル開発、④市場調査——などのマーケティングインテリジェンス機能がある。

①のブランド構築は、各事業が地域ごとに展開しブランド投資をばらばらに進めるのではなく、市場でいかにブランド価値を高めていくかを全社大で考えることである。

②のガバメントリレーションとは、社会インフラやヘルスケアなど、取引相手が現地政府もしくは同政府から許認可を得なければならない事業を展開している場合の、現地政府との関係である。これは事業を推進していくうえで重要な基盤である。

③のチャンネル開発は、たとえば家電のように、異なる商品を同じチャンネルで販売しなければならない場合に、共同で展開するために必要となる。

④の市場調査は、本社による、顧客の変化、競合の変化、新しい市場に進出する場合のチャンネルなどの調査である。個々の事業体は、現状もしくは近い将来の事業展開、つまり現業に精一杯であり、周辺の事業環境変化

が見えにくくなっている。そこで、本社が事業環境変化の客観的な精査を行うのである。

#### 5 | 地域統括機能

グローバル大で事業を進めると、事業部門は各地域に多くの子会社を抱えることになる。こうした場合、子会社同士の間接機能が重複して事業部門の機動力が低下してしまうケースも多い。そこで本社には、地域での事業基盤構築を支援する地域統括機能が求められる。具体的には、①間接業務のプラットフォーム化、②SCM（サプライチェーンマネジメント）等の物流基盤、③マーケティング、ブランド——などを、複数事業にまたがる形で構築していく必要がある。

#### 6 | リスク管理機能

事業がグローバル規模になるに従って、直面するリスクが多様化・高度化している。製品に関するリスク、情報セキュリティリスク、カントリーリスク、市場リスク、信用・レピュテーション（評判）・大型商談等の事業に関するリスクなどがあり、その規模も大型化している。

しかし、こうしたリスクへの対応は顕在化した時点からとなるケースが多い。リスクではなくクライシスマネジメント（危機管理）になってしまっている。リスク発生からの対応ではなく、発生前にリスクを感知できる能力を組織としてどう高めるかが、本社機能の強化では非常に重要なポイントとなる。また、リスクオフィサーを任命し、リスクに対応する体制、権限、責任の取り方について検討することも必要となる。

製造業B社はCRO（チーフ・リスクオフ



イサー)を設け、複雑化するリスクへの対応力を強化している。具体的には、内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンスに対する管理体制の構築およびモニタリングに関する権限を強化している。しかしながら、CROが事業そのものに潜むリスクの全責任を取ることは現実的ではない。そこで、リスクが大きい事業については「棚卸し」をして監査を強化することで、事業リスクの最小化に努めている。

## 7 | 本社機能のガバナンスの強化

日本企業における本社機能のガバナンスの問題点には、①経営と執行の不分離、②外部からは不透明な意思決定(指名、報酬等)、③事業のグローバル化に伴う求心力の低下、④事業に関する責任と権限の不明確さ——などがある。

本社機能のガバナンスを強化するには、①事業評価制度の導入、②事業部門長への権限委譲と事業評価による投資権限等の明確化、③指名、報酬等に関する意思決定の仕組みの透明性向上——が求められる。以下に見ていく。

### 7-1 事業評価制度の導入

事業部門の責任と権限を明確にし権限を委譲するには、事業の成長性、利益率、収益性などを評価し、格付けなど事業に対する定量的評価制度を導入する。

### 7-2 事業部門長への権限委譲と事業評価による投資権限等の明確化

事業部門長に権限を委譲するとともに、事業部門長が持つ戦略、予算、人事などに関する

権限と責任を明確に定め、格付けなどに基づく事業評価に応じて戦略に対する意思決定、投資権限なども明確に定める。

### 7-3 指名、報酬等に関する意思決定の透明性向上

本社機能のガバナンスを強化するには、経営者に対する指名、報酬等に関する意思決定の透明性を高める必要がある。これには指名、報酬等に関する各種諮問機関を設置したり、社外取締役を増やしアドバイザーボードとして参画してもらったりすることで、議論の公開性を高める工夫をする。

## 8 | 効率的オペレーションを実現するための間接業務機能

事業展開のグローバル化に伴い、間接業務に求められる機能も大きく変化している。

日本企業のグローバル化では、まず事業がグローバル化し、それに伴い各事業部門が子会社を配置してそれぞれの地域で事業を展開していった。そのため各地域には多くの子会社が存在する。本社の各間接部門はこうした子会社の間接部門に対し、プロセスオーナーとして標準業務プロセスを推進することが重要である。地域的に広がる事業の標準業務プロセスを策定するには、本社に強いプロセスオーナー機能が求められる。

このように本社間接部門はプロセスオーナーとして、子会社の間接部門に対して、標準業務プロセスの遵守を求めるなど、ガバナンスを利かせなければならない。それには標準業務領域、および当該領域の標準業務プロセスの策定、すなわちBPR機能を日本企業本社が保有する必要がある。

BPR機能を推進するには、本社自身が事業の業務プロセスに精通していなければならない。そこで本社間接部門は、事業により近いところでその実態を理解し、事業部門の標準業務プロセスを策定する必要がある。したがってその人材は本社間接部門に限定することなく、事業の経験者を間接部門に異動させる、もしくは過去に標準業務プロセスの策定経験のある者をリスト化しておくなどする。これらを本社人事部門と子会社とが共同で進めることで、BPRのプロジェクトやテーマに応じて必要な人材が任命できるBPRの組成機能が獲得できる。また、これを可能とするには、重要なBPRプロジェクトやテーマに参画した経験が全社のキャリアパスに実績として記録される仕組みを構築しておく。

こうして策定した標準業務プロセスをシェアードサービス（間接業務の集約）として提供することで、間接業務機能の効率化が実現する。

## 9 | 人材基盤構築機能

成長戦略の実現には、グローバル大での人材基盤を強化していかなければならない。人材基盤の強化に求められるのは、①顧客への提供価値の明確化、②組織として大切にしてきた共通価値観の定義、③グローバル規模での人材の適材適所を実現する仕組み構築、④この仕組みを事業・地域に浸透させ徹底して活用させるためのリーダーシップの発揮——である。

①では、自社が顧客にどのような提供価値

を与えられるのかをあらためて確認することで、どのようなビジネスモデルを目指すのか、それに伴いどのような人材を育成していかなければならないかを明確にする。

②は、人材を育成するうえでの骨格や基盤となる共通価値観である。どのような価値観を共有して組織としての力を発揮していくのか、自社が歴史的に大切にしている考え方を紐解きながら明文化する。

③は、事業をグローバル大で展開する場合に、拠点長や地域での事業部門長など重要な戦略的ポジションの明確化と、そのポジションに配置すべき潜在能力の高い経営者候補人材を育成するためにストレッチング（挑戦的）任命ができるようにする仕組みの構築である。

こうした仕組みを事業部門・地域に浸透させるために、④として、各事業部門・地域が求める人材を明確にし、そのための人材を配置する。そのリーダーシップによって「人材かくし」が防げ、仕組みが積極的に活用されるようになる。

以上のような本社機能を構築していくことにより、グローバルでの事業環境に勝ち抜いていける仕組みや基盤が強化されていくことになる。

### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

## アリババ小口貸出の資産証券化商品

武 甜静

経済成長の鈍化を受け、中国政府は既存の資金の活性化を呼びかけており、それを受けて資産証券化が注目を集めている。こうしたなか、東方証券資産管理会社はアリババと、初の小口貸出を原資産とした資産証券化商品を発行した。

### 中国初の小口貸出の資産証券化

中国の経済成長が鈍化するなか、李克強首相をはじめ中国政府は大規模な景気刺激策を打たずに、既存の資金を活性化することで経済発展を刺激する方針を示した。2013年7月1日付で国務院が発表した「金融の経済構造調整と経済発展方式の転換および高度化へのサポートに関する指導意見」（「金十条」）のなかで、「金融機関の資金を活性化し零細企業の発展を支援するために、融資資産証券化の通常業務化を徐々に推進する」としており、それを受けて資産証券化に注目が集まっている。

中国における資産証券化は、

- ・ 銀行間市場の融資資産証券化
- ・ 証券会社の企業資産証券化

——の2種類に大きく分けられる<sup>注1</sup>。

両者とも近年動きはほとんどなかったが、銀行間市場では2012年5月に資産担保証券の試行が再開された。また、証券会社の資産証券化業務も2013年3月に通常業務に転じた<sup>注2</sup>。証券監督管理委員会（証監会）の発表（2013年7月26日）によると、証券会社8社の17商品が発行許可を取得し、7商品が審査中である。実物資産の収益権に基づく商品が多い。

零細企業向け融資が政策的に重要

視されるなか、2013年6月25日、東方証券資産管理会社の「アリババ（Alibaba：阿里巴巴）専項（専門口座）資産管理計画（プラン）」（以下、アリババプラン）が証監会の認可を得た。原資産は、後述する「アリババ零細金融」の無担保小口貸出資産で、小口貸出に基づく中国初の証券会社の資産証券化商品である。これまで中小企業向け融資を原資産とした商品はあったが<sup>注3</sup>、原資産の範囲を零細企業と個人事業主向け貸出しに広げた点で意義がある。

アリババプランは第1～10号からなり、各号の調達金額は2～5億元、期間は1～2年間である。優先級証券は一般投資家向けに販売し、劣後級証券はアリババが購入する。優先級の予想収益率は6.2%で、格付けは最高級のAAAと、私募債の平均水準（AA）を上回った（表1）。一方、原資産である小口貸出の金利は18～21%と推測されている<sup>注4</sup>。

深圳証券取引所の公告によると、アリババプランの第1号は9月18日から深圳総合協議取引プラットフォームで取引が開始された。

### アリババ零細金融

アリババプランは、アリババの貸出余力を高める重要な手段でもある。

アリババのeコマースプラットフ

ォーム（B2B〈企業間取引〉のアリババ、C2C〈消費者間取引〉のタオバオ〈Taobao:淘宝网〉、B2C〈企業消費者間取引〉のTモール〈Tmall:天猫〉）では、主に零細企業と個人事業主がビジネスを展開している。両者は事業拡大のための銀行融資を受けるのが難しく、融資が受けられなければアリババの発展も制限されてしまう。そこでアリババの創業者である馬雲氏は「銀行が変わらなければ、アリババが銀行を変える」として、零細企業と個人向けに小口貸出会社を設立した。それが「阿里小微信貸」（アリババ零細金融）である。

アリババ零細金融は2010年4月に、タオバオ・Tモールの出店者向けに「タオバオ貸出」を開始、同年6月に浙江省、11年6月には重慶市でそれぞれ1社、小口貸出子会社を設立し、アリババの出店者向けの「アリババ貸出」を始めた。タオバオ貸出は出店者の経営状況・信用履歴をオンラインで審査・手続きし、無担保の信用貸付を提供している。対象は全国の出店者である。

一方、アリババ貸出では、顧客の工場などに実際に赴いて審査することもある。融資範囲は一部の地域に限定されている（表2）。

2013年7月12日のアリババ零細金融の発表によると、13年第2四

半期末時点で32万以上の零細企業と個人事業主に小口貸出を提供、累計貸出総額は1000億元を超えている。不良債権比率は0.87%である。

2012年末時点でアリババに出店している企業は1130万社<sup>注5</sup>、これら企業の多くの資金需要にいかに対応するかが大きな課題である。銀行業監督管理委員会（銀監会）・中国人民銀行の「小口貸出会社の試行に関する指導意見」によるレバレッジ規制のため<sup>注6</sup>、小口貸出会社の貸出余力は資本金により制限される。今回の商品は小口貸出を資産証券化し、証券化商品をロールオーバー発行することで、貸出余力を高める重要な手段となる。

## 小口貸出資産証券化の展望と課題

小口貸出の資産証券化についての課題は、第1にリスク管理である。「いつでも借りられ、いつでも返せる」という小口貸出の特徴のため、貸出期間は数日から数カ月までと比較的に短い。つまり、原資産は借り手の都合によって大幅に変動する可能性がある。規模が大きく資金力のあるアリババグループは、取引履歴で信用格付けやリスク管理ができることから、当局の許可も取得できたと見られるが、他社が真似できるとはかぎらない。

第2は法整備の問題である。アリババのようなインターネット上での小口貸出業務に関する規制はまだでき上がっていない。国務院は2013年8月に中国人民銀行・証監会・銀監会・公安部等の7部門によりイン

表1 東方証券資産管理会社「アリババ資産証券化商品」第1号

種類	満期 (年・月・日)	格付け	予想 年収益率	額面価格 (元)	総額 (億元)
優先級証券	2014.10.28	AAA	6.2%	100	3.75
次優先級証券	2014.10.28	格付けなし	11.0%	100	0.75
劣後級証券	2014.10.28	格付けなし	記載なし	100	0.50
合計					5.00

出所) 東方証券資産管理会社Webサイトより作成

表2 アリババ零細金融

	対象	範囲	融資の 審査方式	上限 (元)	最長期間
タオバオ 貸出	タオバオ・ Tモール の出店者	全国	オンライン	100万	12カ月
アリババ 貸出	アリババ の出店者	上海市、北京市、天津市、 浙江省、山東省、江蘇省、 広東省 (2013年8月13日 現在)	オンライン +現場	100万	12カ月

出所) タオバオ貸出・アリババ貸出のWebサイトより作成

ターネット金融の発展と監督管理状況を調査する研究チームを組成した。この研究チームを通じて現状を把握し、法整備に向けて準備を進めていると思われる。

高利益を求め、京東や蘇寧などアリババ以外の大手eコマースも次々と小口貸出業務を開始した。これらの会社にとっても零細企業と個人事業主の資金確保は課題である。小口貸出の法整備が進み、リスク管理などの問題が解決すれば、小口貸出の資産証券化商品も増えるであろう。

### 注

- 1 神宮健「中国における資産証券化再開の意義」『金融ITフォーカス』

(2013年9月号、野村総合研究所)を参照

- 2005年8月から試行開始
- 浙商銀行の「浙元一期中小企業融資証券化信託」(2008年発行)
- 各種報道より
- アリババグループのWebサイト
- 2008年5月4日発表。小口貸出会社の銀行借入残高は資本金の50%を超えてはならない。ちなみに、本文中の浙江省の子会社の資本金は6億元、重慶市の資本金は10億元

『金融ITフォーカス』2013年10月号より転載

武 甜静 (Wu Tianjing)  
NRI北京金融システム研究部研究員



# エンハンス力を「見える」化する

高島一朗

野村総合研究所（NRI）のエンハンスプロジェクト（チーム）発の活動である「エンハンス業務革新活動」が、立ち上げから8年目を迎えた。従来の「いきいきわくわく」を中心とした活動に生産革新の要素を加え、今ではエンハンス力の「見える」化（可視化）を進めている。活動の目標は「品質・スキルの維持向上を前提とした生産性向上」であり、そのために必要なプロセスをアセスメントの形で標準化し、KPIを設定して効果測定する。提示されたプロセスがなぜ必要なのか、チーム特性に合わせてどう活用していくかを各チームが考えて対応し、現場のエンハンス力を高めていく。

## NRIが重視するエンハンス業務革新

システムを安定稼働させ、さまざまな環境変化に対応するシステム保守・維持管理のことをNRIでは「エンハンス」と称している。エンハンスには、顧客からの問い合わせに対する調査、システム障害対応、設計・開発、提案・見積もりなどが含まれる。

NRIでは、システム開発に携わる社員の70%以上がエンハンスにかかわっている。日々のエンハンスの積み重ねを通じて、業務やシステムを深く理解し、顧客の立場に立った提案をすることもできるようになる。すなわち、エンハンスはNRIの中核的な業務とって

よい。こうした認識から、2005年度に本格的に開始されたのが「エンハンス業務革新活動」である。これは「エンハンスをいきいきわくわくビジネスへ」を合言葉にした、現場のための業務改善活動である。

NRIでは、エンハンスにおいて必要なマネジメント項目を「エンハンス標準」として整理し、卵の形になぞらえたエンハンスモデルで表している（図1）。中核（黄身）となる開発作業を管理項目（白身）がくるみ、両者相まって卵は完成する。卵が倒れて割れたりしないように支える巢の役割を持つのが組織運営である。

各エンハンスチームは年度初め

にこのエンハンス標準に基づいて整理された「アセスメントシート（評価シート）」を使用して、チームの強みと弱みを把握し、1年間のエンハンス活動計画を策定する。活動は四半期ごとのPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルにより改善され、これが毎年繰り返される。

エンハンス業務革新活動は、目先のコストダウンではなく、あくなきプロセス改善に挑戦する活動であり、エンハンスにとどまらない「開発業務革新活動」と捉えることもできる。活動は、全社レベルの活動と個々のチームの活動の2つに分けることができる。全社レベルの活動としてはシステム障害の削減やインシデントコール（障害問い合わせ）の削減活動があり、個々のチームの活動としてはドキュメント整理、朝会（始業時の短い全体会議）、勉強会などがある。

システム障害の削減については、品質の意識改革とプロセス改善によって障害件数を2年間で半減させる全社活動「品質倍増計画」が2006年度に立ち上がり、ほとんどすべてのエンハンスチームが参加した。活動は4年にわたって継続され、障害を4年間で8割削減

することに成功した（図2）。

活動を通じてアセスメントの得点も向上し、各チームからは「チームが明るくなった、いきいきしてきた」「人が育った」などの声が多く聞かれた。活動で培ったノウハウやプロセス改善事例は「エンハンスソリューションを楽しむ会（エン楽会）」や「生産革新フォーラム」などの全社イベントで紹介され、改善の風土づくりも進んだ。

## 「いきいきわくわく」から「生産革新」へ

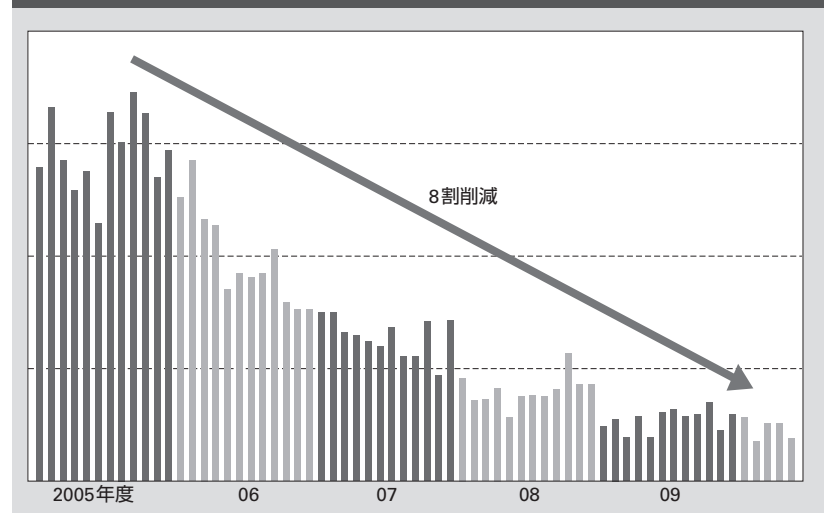
エンハンス業務革新活動については、以下のような意見や課題も聞かれた。

- ①自社の事業環境が変化しており、従来の「いきいきわくわく」や障害削減だけでなく次の目標が欲しい
- ②アセスメント結果は高いのに、多数の改善施策が依然として挙げられていることから、現行のアセスメントを状況に合わせて進化させる必要がある
- ③紹介された好事例とはプロセスが違いすぎるため、自分のプロジェクトへの適用が難しい  
このような問題解決のヒントはエンハンスの現場にあった。次の

図1 エンハンスモデル



図2 障害を「4年間で8割削減」に成功



目標設定のために、各チームの数年間の活動計画書を分析して意見交換を重ねたところ、「品質向上」と並んで「生産性向上」（エンハ

ンスで手間がかかっている）や「スキル強化」が多くのチームの課題であることが判明した。エンハンスの生産性やスキルに課題がある



と、十分な提案活動ができなくなり、顧客が本当にやりたいことを実現しにくくなる。

そこでエンハンス業務革新活動の次の目標を、「品質とスキルの維持向上を前提とした生産性向上」とした。この方向に沿ってアセスメントシートを改定し、各チームやプロジェクトに適用できるように標準化を図った。

## エンハンスの成長モデル

「品質とスキルの維持向上を前提とした生産性向上」の実現には、そのための仕組みが必要である。そこで策定したのが「エンハンスの成長モデル」である（図3）。

エンハンスの成長モデルとは、エンハンスプロジェクトが発足して間もない状態から、品質・社員スキル・生産性がレベルアップしていく状態をイメージ化したものである。それぞれのレベルを「ステージ」と呼び、以下のように定義した。

- ステージ1：エンハンスを開始した状態
- ステージ2：チームごとのルールを確立
- ステージ3：全社標準に則した仕組みづくり
- ステージ4：仕組みの浸透

● ステージ5：チームの集約化  
エントリーレベルが「ステージ1」であり、各チームは品質・スキル・生産性向上を実現して次第にステージが進んでいく。現在見えている最高ステージは、チームの集約化が進んだ状態の「ステージ5」である。

ステージはエンハンス力（エンハンスチームの力）を表現しているともいえる。各エンハンスチームは、顧客や担当しているシステムの特性を考慮しながら最高のステージを目指していくのである。

## エンハンス力を「見える」化

品質やスキルの生産性向上に「見える」化は必須である。達成状況が一目瞭然になり、活動評価もしやすいからである。

「見える」化には、まずKPI（重要業績評価指標）の設定と計測が不可欠である。エンハンス力を計測するに当たり、障害件数やインシデントコール件数に加え、社員とパートナーの業務状況を把握する複数の数値を生産性のKPIとして設定することにした。担当する顧客の業種業態を選ばず、どのチームでも比較的容易に計測できるKPIである。ただし、KPIを設定しただけでは各チームのエンハンス

ス力向上は期待できない。どうすれば向上するのかというプロセスを明示することが重要である。そこで、そのプロセスを標準化し、設問形式で表現した新しいアセスメントシートを作成した。各チームはアセスメントシートを参考にプロセスを改善し、成果をKPIで確認していくことが可能となる。

## アセスメントシート改定のポイント

アセスメントシートの改定に当たっては、成長モデルに沿った診断ができるように、スキル向上や生産性向上の要素を大幅に取り込むことにした。そのために、一定以上の品質・スキル・生産性を実現している複数のチームにヒアリングをした。その結果、以下のような共通の特徴が抽出できた。

- ①標準化されたルールの設定と運用の確立
- ②パートナーの品質保証システムとNRIの品質管理システムの確立と維持
- ③一定レベルのスキルの維持と、さらなる研さんの継続
- ④障害原因深掘りの徹底

これらの特徴を、各ステージと紐づけされた約150の設問に整理し、ステージごとの設問の得点に

よって、チームがどのステージにいるかを知ることができるようにした。

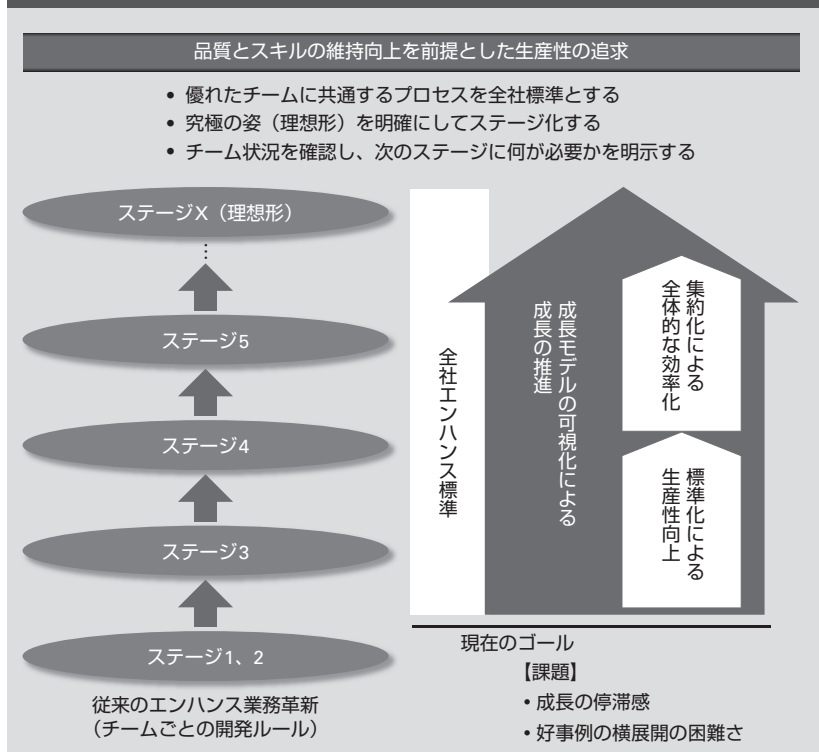
新しいアセスメントシートには、品質だけでなく、スキルと生産性の向上がどうすれば実現できるかというノウハウが詰まっている。従来のアセスメントシートを「健康診断」とすれば、新しいアセスメントシートはそれに加えて「体力測定」もできるようにしたものといえる。

アセスメントのステージとKPIの値が相関しないケースがあったり、個別チームだけでは実現できないプロセスが設問に含まれたりするなど、改善すべき点もあるが、各チームは今後の道筋と、気をつけるべき点のヒントが得られるようになったことは確かである。さらなる改善は必要と思われるが、新しいアセスメントシートの活用でチームや組織のレベルアップが期待できる。

### 今後の活動に向けて

エンハンス力を高めるには、「可視化して終わり」ではいけない。アセスメントシートで示された生

図3 エンハンスの成長モデル



産性向上のプロセスがなぜ必要なのか、自分たちのチームの特性に合わせてどうしていくべきかを各自が考えることが大切である。この「エンハンスについて考える風土」を育てるには、研修のほか、前述の「エン楽会」「生産革新フォーラム」「生産性向上委員会」などの全社的な活動を継続的に企画する必要がある。

生産革新の試みは始まったばかり

りである。今後も「いきいきわくわく」しながら高いレベルの品質・スキル・生産性を実現できるよう精力的に取り組んでいきたい。

『ITソリューションフロンティア』  
 2013年9月号より転載

高島一朗（たかばたけいちろう）  
 生産革新企画部上級システムエンジニア



# いよいよ始まる番号制度 ——個人番号を取り巻くID社会の今後

八木晃二

2013年5月24日、いわゆる「番号法」が成立し3年以内に施行されることが決まった。2015年後半から全国民に個人番号が付けられ、16年1月から運用が開始される予定である。一方、すでに民間企業では個人を識別するIDが数多く発行されており、そのIDにリンクしたパーソナルデータの利活用が始まっている。まさにID連携時代の到来である。個人番号の民間企業での活用検討が進むなかで、今後は、個人のプライバシー保護を確保しながら、パーソナルデータを活用できる社会インフラ「トラストID社会」の確立が急務となる。

## スタートした番号制度

2013年5月24日、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」、通称「番号法」が、第183回通常国会参議院本会議で可決され、成立した。1980年の「グリーンカード制度」以降、「国民総背番号制度」「共通番号制度」「マイナンバー制度」などさまざまな名前で呼ばれ、検討が繰り返されてきた同法は、30年以上の歳月と紆余曲折を経てようやく成立したことになる。

番号制度で使われる「個人番号」の名称は、民主党政権の時代に公募により「マイナンバー」と決まり、法案の通称も「マイナンバー法」であったが、自民政権になって「番号法」に変わった。しか

し「マイナンバー」のほうが語呂がよいためか、今でもマスコミなどではよく使われている。

番号法の成立によって、全国民に「個人番号」(12桁)が付けられ、2015年後半から「通知カード」に記入されて配布される。通知カードには個人番号のほか、基本4情報(氏名、生年月日、性別、住所)が記入される予定である。この通知カードは、希望すれば役所で「個人番号カード」に交換することもできる。

個人番号カードとは、表面に基本4情報と顔写真、裏面に個人番号が記載されたICカードで、実質的な新しい住民基本台帳カードである。住民基本台帳カードとの違いは顔写真が必須とされている

点である(表1)。

## 番号制度の概要

図1に、番号制度に関する工程表を示す。2016年1月から利用が開始される個人番号は、当初は社会保障、税、災害対策分野に利用目的が限定される。

個人番号には、基本4情報とその他個人に関する情報がリンクされている。この個人番号を含む個人情報情報を「特定個人情報」と呼ぶ。この情報が、法律に定められた目的以外に利用されていないか、きちんと管理・運用されているかを監視するために、第三者機関の「特定個人情報保護委員会」が、いわゆる「三条委員会(国の独立した行政機関)」として設置される。番号法では、特定個人情報の管理・運用に厳密性を求めており、違反に対しては懲役や罰金という厳しい罰則を定めている。

番号制度の動向に加えて注目すべきは、プライバシー保護制度の確立に向けた動きである。日本には個人情報保護法があるものの、それは自分の情報の扱いを自らコントロールできるようにするためのプライバシー保護制度とは異なる。近年、グローバルな情報流通が進むなかで、世界各国でプライ

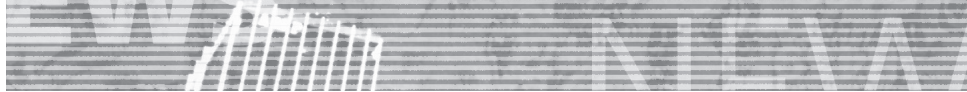
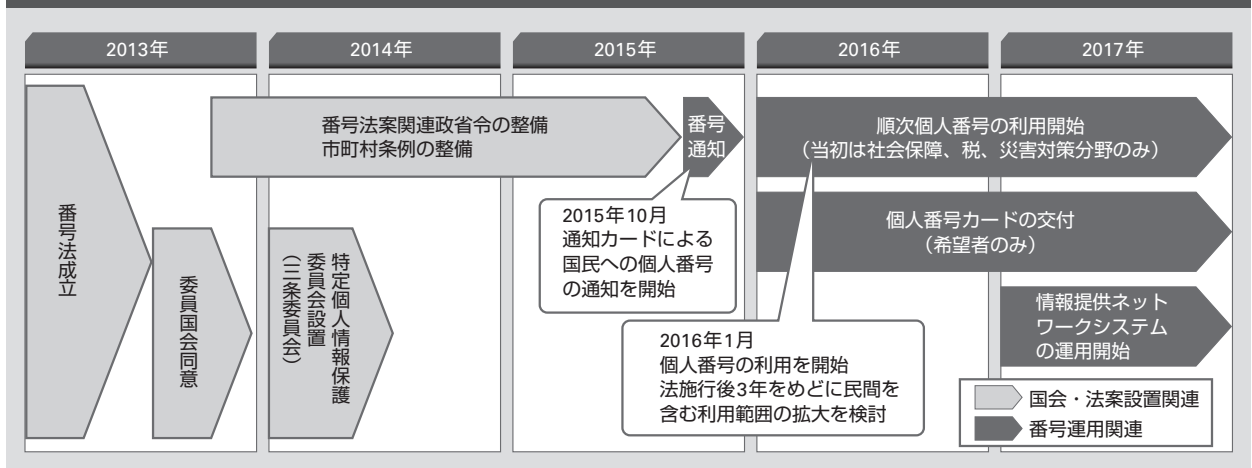


表1 通知カードと個人番号カード

	通知カード	個人番号カード
媒体	紙	ICカード
対象	全国民 (住民基本台帳に記載された住民)	希望する個人
配布方法	郵送	地方自治体窓口で個人が出向いて取得
記載事項	氏名、生年月日、性別、住所、個人番号	表面：氏名、生年月日、性別、住所、顔写真 裏面：個人番号
ICチップ内情報	—	①券面記載事項（氏名、生年月日、性別、住所、個人番号、顔写真など） ②総務省令で定める事項（公的個人認証に係る電子証明書など） ③市町村が条例で定める事項など

図1 政府発表の工程表



プライバシー保護制度の確立が急務となっており、欧米ではすでに具体的な検討が進められている。日本では、個人番号の利用範囲を限定したことで、個人番号によって生じうるプライバシー問題が限定的になり、包括的なプライバシー保護制度の確立には猶予期間ができた。しかし、民間企業でのビッグデータ活用は日々拡大しているため、プライバシー保護制度の確立

は個人の権利を守るだけでなく、企業活動を拡大させるための基盤としても極めて重要になっている。特定個人情報保護委員会の役割は、当初は特定個人情報に関する監視・監督にとどまるが、今後は日本におけるプライバシー保護に関する法律の制定および遂行者としての役割も期待される。

番号法の附則第6条1項では、法施行後3年をめどに、個人番号

の利用範囲の拡大と、特定個人情報の提供範囲の拡大について検討を加えることになっている。そのため、個人番号とそれに関連づけられる個人の属性情報を、民間企業でも利用できる可能性がある。

それでは、2016年1月から予定されている個人番号の利用の開始と、その後3年をめどにした利用範囲の拡大に際して企業が考えるべきポイントは何であろうか。こ



ここで簡単にまとめておきたい。

### ①個人番号の利用開始

前述のように、個人番号の利用目的は、当初は社会保障、税、災害対策分野に限定される。金融機関や事業会社においては、税務署に提出する法定調書に個人番号を記載することが必須となる。対象となる主な法定調書には以下のものがあり、調書の作成に当たっては制度に沿った本人確認作業と、特定個人情報の厳密な管理が必要となる。

〈事業会社〉

給与・退職所得、報酬・料金・賞金（原稿料、講演料など）、公的年金、健康保険など

〈金融機関〉

株式譲渡益・投資信託分配金、法人の定期預金、100万円以上の国際送金、生命保険などの保険金

### ②個人番号の利用範囲拡大

個人番号の利用範囲の拡大に際しては、本人確認作業や特定個人情報の厳密な管理は変わらないが、それまでにはプライバシー保護制度へのコンプライアンス（法令遵守）の確立が必須となる。

プライバシー保護制度は、企業

に対してプライバシー保護を前提としてサービスやシステムを構築・運営することを求める。それに向けて、現在の個人情報保護法の改正も視野に入れた法制度の見直しと、「トラストフレームワーク」（複数の組織間の信頼関係を担保する仕組み。詳細は『ITソリューションフロンティア』2013年10月号〈野村総合研究所〉28～33ページ参照）確立の検討がすでに進められている。

この2つが実現すれば、個人は自分の情報がどこでどう使われているのかを自ら把握し管理することが可能になり、企業はプライバシーを守りつつ個人情報の活用や連携を通じてビジネスやサービスの拡大を図ることが可能となる。

### 民間で進むID連携

民間企業は、従来から番号やIDを個人に付与している。こうした番号やIDには多くの個人情報（氏名、住所、年齢、性別、預金残高、趣味、ポイント残高、購買履歴など）がリンクされ管理されている。番号やIDとリンクされたこれら個人に関する情報を「パーソナルデータ」と呼び、企業はサービス提供やマーケティングなどに利用してきた。

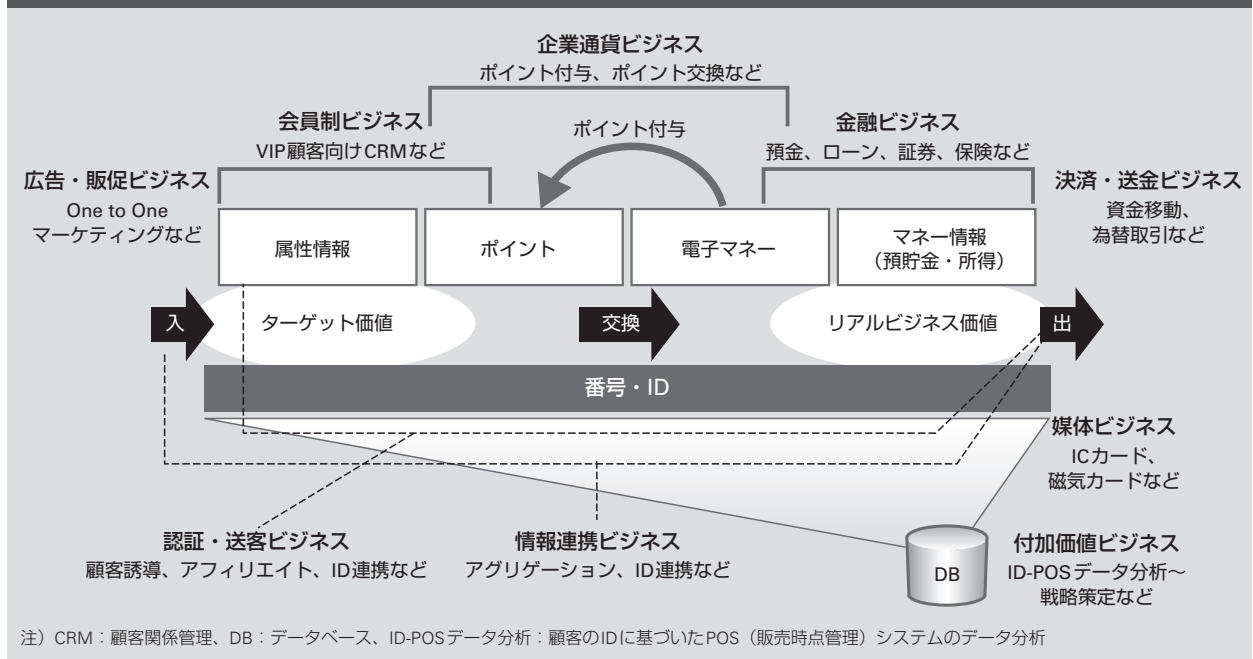
日本では、個人が保有する番号やIDの数は他の先進国と比べて非常に多い。2011年に野村総合研究所（NRI）が実施した調査によると、インターネットサービスにおける1人当たりの番号やIDの保有数は平均20個で、ネットとリアル合計では30個を軽く超えている。

そして、これらの多くの番号やIDをキーとしてパーソナルデータを企業間で連携させるビジネスが展開されている。たとえば、パーソナルデータを提携企業に提供したり、ポイントのような金銭的な情報を連携させたりする決済・送金ビジネスなどである。また、ポータルサイトのIDでネットスーパーにログイン（正確には認証結果の連携）ができたり、航空会社のマイレージ番号を使って旅行会社のサイトにログインし、航空会社に登録しているクレジットカードでホテルの予約と決済ができたりするものもある（図2）。

IDをキーとしたこのようなパーソナルデータの企業間の連携（ID連携）は、異業種間のものを含めてここ2～3年で爆発的に拡大している。

パーソナルデータの連携が企業間で簡単にできるようになったの

図2 番号やIDにかかわるパーソナルデータを活用したビジネス



は、ID連携のための「OpenID」というプロトコルが事実上の世界標準となり、多くの企業サイトに実装されたことによる。

### ID連携社会の到来

上述のように、企業と企業が提携関係（信頼関係）を結び、おのおのの企業が持っているパーソナルデータを、各企業が付与したIDをキーにして連携させ、便利なサービスを提供する「ID連携社会」がすでに到来している。数年後には国が発行・管理する個人番号も加わり、官民を越えたパーソナルデータ連携が実現すること

になるだろう。

ID連携は国境をも越えていく。加えて、IDを持つのは人間だけではない。電子マネーのようなお金にもIDが紐づくし、最近では、家電や自動車のような機械、さらには道路や橋のような建造物のセンサーにもIDが振られ、情報がリンクされている。ヒト・モノ・カネに関するすべての情報がIDで連携される社会がやってくるのである（次ページの図3）。

たとえば、スーパーマーケットで月に数万円の買い物をしている人がいたとする。現在のところ、スーパーマーケットはその顧客の

購買履歴は把握しているが、その顧客がクレジットカード会社に毎月100万円の支払いをし、不動産会社から1億円の豪邸を購入していたとしても、それを知ることはできない。さらに、その人はソーシャルメディアで「こんな物が欲しい」とつぶやいているかもしれないのである。これらの情報が同一人物のものであることがID連携によって把握できれば、スーパーマーケットの購買履歴というパーソナルデータしか持っていなかった場合とは、その顧客に対するアプローチの方法は異なってくるはずである。



図3 ID連携社会の発展

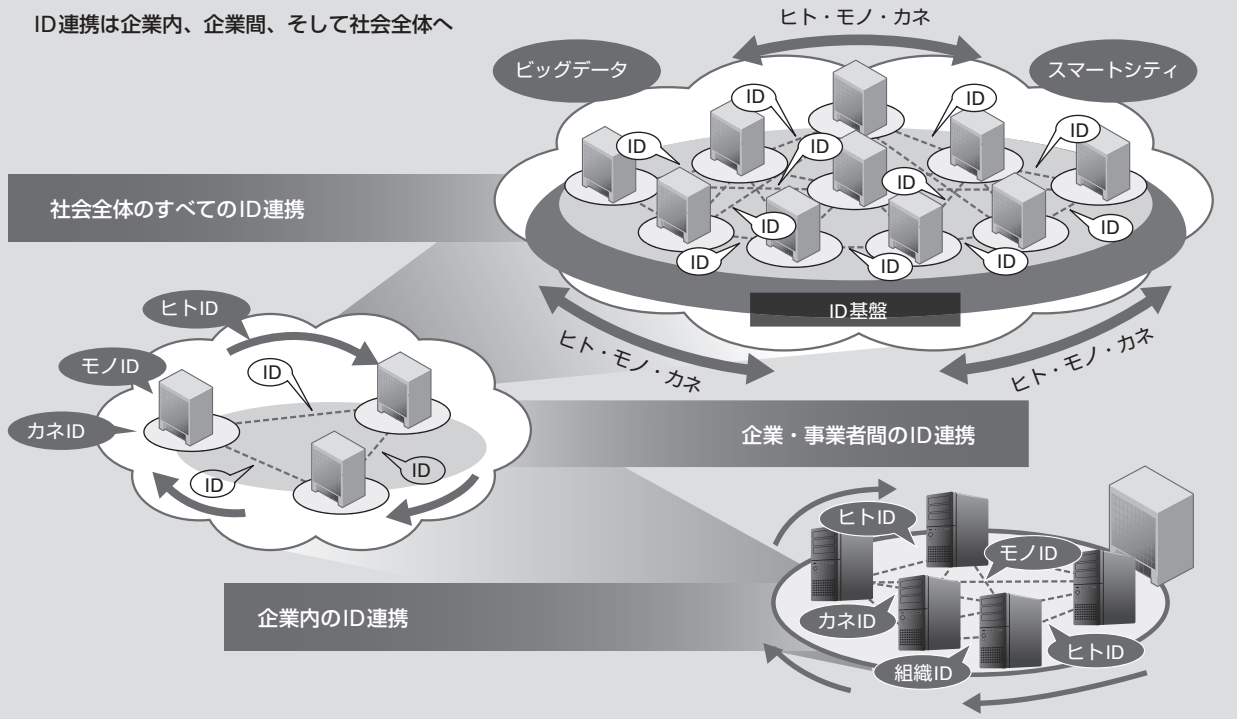
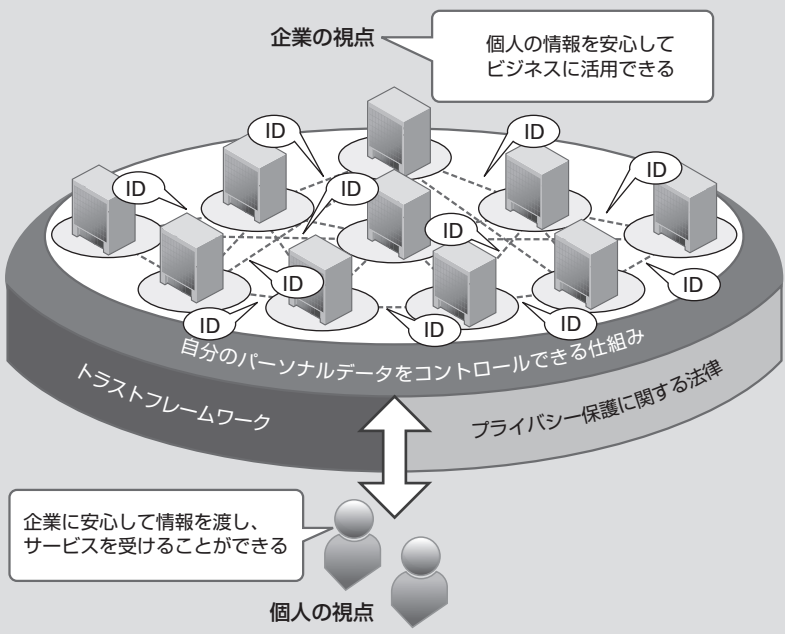


図4 「トラストID社会」のイメージ



こうした連携に個人番号が加わるといことは、国や地方自治体が保有するパーソナルデータが民間企業で使用可能になることを意味する。将来的には、スーパーマーケットで買い物をして配送してもらう場合、いちいち住所を知らせなくても住民票上の住所に届けってもらうこともできよう。海外の企業とID連携が行われていれば、海外でも便利にショッピングができるようになるだろう。

## 「トラストID社会」の 必要性と将来

ID連携社会は、企業にとっても個人にとっても非常に便利な社会のように思われるが、便利さと危うさは紙一重である。たとえば、「送ってほしい」と伝えたわけでもないのに購買を勧める案内が届けば、自分のパーソナルデータが、本人の了解なく企業間で勝手に流通していることに気味の悪さを感じるだろう。自分のパーソナルデータが詐欺などに悪用される懸念も拭き切れない。

安心・安全なID連携を実現するには、各個人が自分の情報を安心して預けることができる社会、各企業が個人のプライバシーを厳守しながらパーソナルデータを活

用できる社会、すなわち信頼できるID連携社会「トラストID社会」の構築が必須となる（図4）。トラストID社会構築のためには、突き詰めると以下の仕組みが必要である。

- ①自分のパーソナルデータの利用目的および利用範囲を限定できる仕組み
- ②自分のパーソナルデータの利用状況を監視できる仕組み
- ③自分のパーソナルデータを変更・削除できる仕組み

これらの仕組みが社会インフラとして制度化されていなければならぬ。そのためには、プライバシー保護に関する法律の制定とそれを実現する制度、すなわち「トラストフレームワーク」が必要と

なる。

番号制度が2年3カ月あまり後の、2016年1月から始まるのに先行して、ID連携ビジネスはすでに普及し始めており、ID連携技術の国際標準化も進むなど、ID連携社会の拡大は速度を増している。番号制度の定着とともに、トラストID社会の構築は、日本がインターネット社会の次のステージに進むために急務となっているのである。

『ITソリューションフロンティア』  
2013年10月号より転載

.....  
八木晃二（やぎこうじ）  
DIソリューション事業部長、ビジネス  
インテリジェンス事業部長

## 2030年に向けた未来のつくりかた

主催：野村総合研究所 2013年7月8日（大阪・ABCホール） 2013年7月9日（東京・丸ビルホール）

野村総合研究所（NRI）の企業理念は「未来創発」である。社会をしっかりと見据えながら確かな未来を切り拓いていきたいという想いを表している。未来を切り拓いていくには、次の世代を担う若者たちが、未来や働くことについて真剣に議論をすることが大切だと考えている。そこでNRIは、大学生・大学院生を対象に、「未来」について一緒に考える場として、「NRI未来創発キャンパス」を2012年にスタートさせた。第2回となる2013年は、「2030年に向けた未来のつくりかた」をテーマに、NRI社員による講演や来場した学生たちとの対話により、「未来のつくりかた」を会場一体となって考えた。

■講演1 「未来をつくる『革新者』たちの着眼点——2030年プロジェクトからの報告」（未来創発センター2030年研究室長 齊藤義明）

少子高齢化の進む日本が「活力ある成熟」を迎えるには、2030年までのこれから十数年の間に、1人当たりの付加価値創出力を高めていかなければならない。そのために必要なことは、イキイキと働ける、付加価値の高い面白い仕事を大量に創造していくことである。こうした仕事を次々と創り出す人をわれわれは「革新者」と呼んでおり、「2030年プロジェクト」では、すでに40人の革新者と対話をした。その結果、こうした革新者には次の3つの共通する行動パターンや思考があることがわかった。①ニーズを探すのではなくウォンツを創造する、②マイナスをプラスの財に反転させる、③やきりる、どんどん進化させる——である。齊藤は、この3つの共通点について事例とともに説明し、最後に、学生に対し、イノベーションは異なる領域の触発のなかから生ま

れるのであって、できるだけ現場に出て今までとは異なるタイプの人と積極的に交流し、未知の価値観や世界観、現象に出会うことを薦めた。

■講演2 「NRI流未来のつくりかた『NRI未来ガレージ』（情報技術本部先端ITイノベーション部 山之内亜由知）

NRIは、コンサルティングとソリューションの力を活かし、新しいサービスを創り出している。その一つが「NRI未来ガレージ」である。新しいサービスやビジネスを生み出したい企業が集まって、それぞれのメンバーが想いを出し合い形にしていく場として立ち上げた。当時からのメンバーの一人である山之内は、自らの経験をもとに、試行錯誤して得た「未来の切り拓きかた」について紹介した。

■トークセッション「未来のつくりかた、未来をつくる人材」

学生たちから寄せられたさまざまな質問をもとに、未来創発センター2030年研究室の永井恒男がファシリテートしながら、同研究室のメンバーと学生とで対話形式のトークセッションを行った。「ウォンツとビッグデータの関係」「現場に価値創造のヒントがある」「失敗は成功のプロセスになる」「今の想いが未来につながる」など、話題は質問者自身が現在取り組んでいることや将来に関することにまで広がり、未来をつくるために明日からできることについて、会場一体となって探った。

本フォーラムについてのお問い合わせは下記へ  
コーポレートコミュニケーション部 坂 智一・潘 翠玲  
電話 03-6270-8100 電子メール mirai-campus@nri.co.jp