

クロスユースで勝つ：カードを起点に銀行・証券へつなぐ

金融コンサルティング部 シニアコンサルタント 小宮山 俊太郎

金融コンサルティング部 シニアコンサルタント 笹尾 知広

1 はじめに

クレジットカード業界は、成長する市場の中で、実に悩ましい状態に置かれている。日本のキャッシュレス決済比率は年々上昇する^{※1}一方で、決済事業を単体で収益化することは年々難しくなっている。ポイント還元原資は継続的に必要となる一方、加盟店手数料には引き下げ圧力がかかり続け、不正利用が増加する中で対策費用も一層かさんでいく。

こうした中で、カード事業を「入り口」として自社の他サービスへ顧客を送り、カードと他の金融サービスを併用してもらう状態、すなわち金融クロスユースを推し進めることが、これまで以上に重要になってきている。本稿では、カード事業で起きているこうした変化のインパクトと、金融サービスのクロスユースをいかに実現していくかについて論じる。

2 なぜクロスユースが必要なのか

1) カード×銀行×証券の三つ併用の顧客の年間収益は約3倍

顧客がカード以外に自社の他サービスを併用しているかどうかは、収益性を大きく左右する。一例として、NRI 生活者 1 万人アンケート（金融編）の回答者のうち、楽天・SBI グループのサービス利用者の回答データを基に年間収益を試算する。カード・銀行・証券の平均的な収益率（カード利用額に対して 3.5%、銀行預金に対して 1.0%、証券預かり残高に対して 0.3%）を用いると、3 サービス併用顧

客の年間収益はカード 4.83 万円、銀行 1.92 万円、証券 1.28 万円の合計 8.03 万円となる。一方、カード単体利用の顧客は 2.65 万円にとどまり、その差は約 3 倍に達する。

この収益差の背景には、利用額・残高そのものの差がある。図表 1 は、楽天・SBI の 2 経済圏^{※2}について、単体利用顧客と 3 サービス併用顧客とのカード利用額・銀行預金・証券残高を比較したものである。

まずカード利用額に着目すると、3 サービス併用顧客は単体利用顧客と比べて 1.8 倍の利用額があり、決済面での積極性がうかがえる。また、銀行預金・証券残高についても、3 サービス併用顧客はそれぞれ 1.3 倍、1.4 倍と、単体利用顧客を上回っている。カードの利用額ほどの差ではないものの、資産を預ける・投資に回すという行動においても、3 サービス併用顧客は金額が大きい傾向がある。

2) 収益差がもたらす競争構造：投資余力の差が優位性を生む

この収益差が持つ意味は、単に「もうかる顧客とそうでない顧客がいる」という話にとどまらない。その顧客に対して投じることのできる獲得コスト・引き留めコストの上限も、事業者によって大きく異なることを意味している。

※1 経済産業省「我が国のキャッシュレス決済額及び比率の推移（2025 年）」

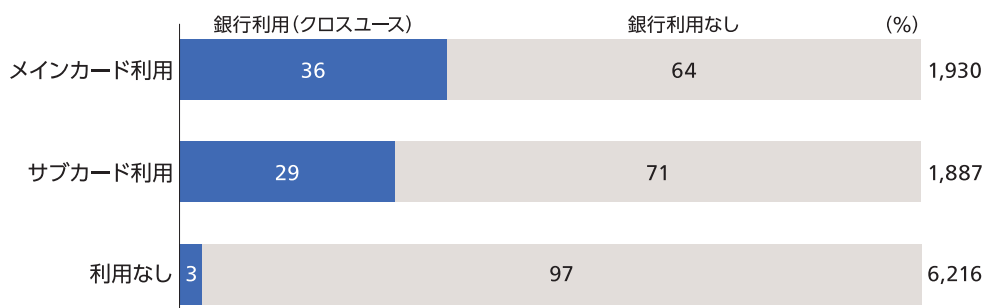
※2 本稿で楽天経済圏は、楽天カード、楽天銀行、楽天証券、SBI 経済圏は三井住友カード（Olive フレキシブルペイ含む）、（旧）住信 SBI ネット銀行、SBI 証券を指す

図表 1 単体利用顧客と 3 サービス併用顧客の比較

指標	単体利用顧客 ^注	3サービス併用顧客	倍率
カード利用額(万円/月)	6.3	11.5	1.8倍
銀行預金(万円)	150	192	1.3倍
証券残高(万円)	308	427	1.4倍

注) 単体利用顧客の数値は、各指標に対応するサービスのみ利用(他 2 サービスは非利用)の顧客を指す。カード単体利用 N=2,912 銀行単体利用 N=1,192 証券単体利用 N=355 3 サービス併用顧客 N=815
出所)「NRI 生活者 1 万人アンケート調査(金融編)」2025 年

図表 2 決済の利用ポジション別 同一経済圏銀行へのクロスユース率(楽天)



注) カードの利用状況は、月あたりの利用額での最上位で回答しているものをメインカード、次点以降をサブカードに分類している
出所)「NRI 生活者 1 万人アンケート調査(金融編)」2025 年

楽天や PayPay のようにクロスユース顧客を多く抱える事業者は、ポイント還元や広告投資といったマーケティング施策に多くの原資を割き、獲得競争において構造的に優位に立つことができる。逆に、クロスユースが進んでいない事業者は、同じ土俵で獲得競争を仕掛けても投じられる原資で見劣りし、競争力が相対的に低くなる。

さらに本試算は、簡略化のために金融事業単体での収益差に限定しているが、本来はクロスユースで本業側にもたらされる送客効果などの効果も加わるはずである。そのため、実際の投資余力の差はここで示した以上に大きい可能性がある。

「本業×カード」のクロスユースは、既に多くの事業者が取り組んできた。ただし本章で見てきた通り「カード×銀行×証券」という金融事業内でのクロスユースも、収益・投資余力の両面で大きなインパクトを有する。本稿では、この「金融事業内でのクロスユース」に焦点を絞り、その実現方法を具体的に検討していく。

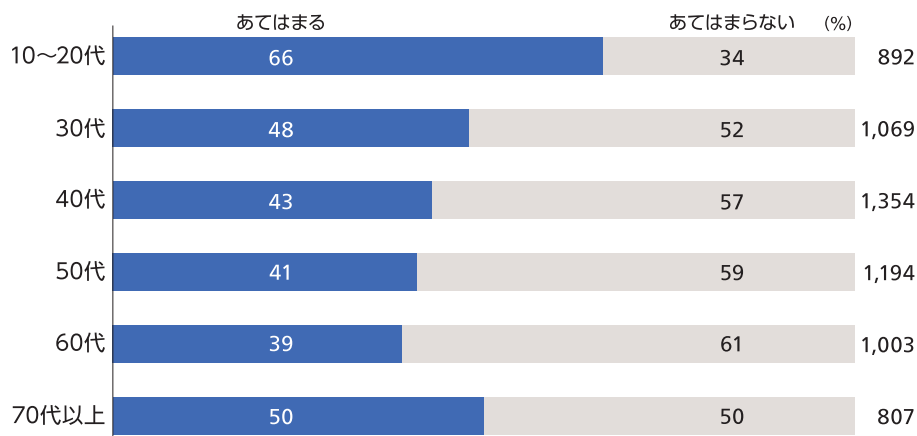
3 クロスユースの入り口をどうつくるか

クロスユースは何によって生まれるのか。本章の出発点は、クロスユースを規定する最大の要因が「メイン決済であること」だという事実にある。

まず、カードを軸とする事業者の多くにとって、金融クロスユースの入り口として最も現実的なサービスは決済であると考えられる。銀行・証券口座の利用が月に数回にとどまるのに対し、決済は日常のあらゆる場面で発生する。顧客との接点が最も生まれやすい決済は、利用開始を促す機会が銀行や証券に比べて多く、また利用開始後にもサービスの存在を消費者に意識してもらいやすい。顧客接点の濃いサービスを起点に据えることは、クロスユース設計において重要である。

楽天銀行へのクロスユース率を、図表 2 で楽天カード利用状況別に示しているが、メインカードとして利用している層は、サブカード利用以下の層に比べてクロスユース率が高い。すなわち、メイン決済を獲得できるか否かが、その先のクロスユースの

図表3 年代別 ファーストカードがメインカードとして利用されている割合



注) ファーストカード：「あなたが初めて保有したクレジットカード」として選択されたカード、メインカード：「最もよく利用するクレジットカード」として選択されたカード
出所)「NRI 生活者 1 万人アンケート調査 (金融編)」2025 年

成否に影響する。

もっとも、決済単体では成立しないことは前述の通りである。だからこそ、入り口としての決済は「保有される」だけでは意味をなさず、メイン決済として使われることが重要である。そこで次節以降では、そのメイン決済の座をいかに獲得するかを論じる。

1) メイン決済を先んじて取る——「ファースト決済」による先行

メイン決済の座を手に入れる上で、NRI の分析において特に鍵と見ているのが、ファースト決済（ファーストカード）の地位を確保することである。

あらゆる事業者が自社決済・自社ポイントを訴求している中で、既に複数の決済手段を使いこなす消費者に、新たな自社決済をメインとして選び直してもらうハードルは高い。実際、図表3では年代別にファーストカードをメインで利用している割合を示しているが、中高年でも約4割以上が、ファーストカードをメインで利用している。つまり、いったん他社がファーストカードの座を占めた顧客に、自社決済をメイン決済として利用してもらうことは容易ではない。しかし裏返せば、自社が先んじて獲得できれば、中長期的な関係を築きやすいのである。

こうしたファーストカードの位置づけの重要性が

ら、ファーストカード獲得は各社が長年しのぎを削ってきており、学生向け・若年層向けカードの発行をはじめ、さまざまな施策が試みられてきた。そこで本節では、比較的直近に広がりつつある二つの取り組みを紹介したい。両者に共通するのは、クレジットカードをまだ持てない年代に、自社コード決済や電子マネーを利用してもらう取り組みという点である。

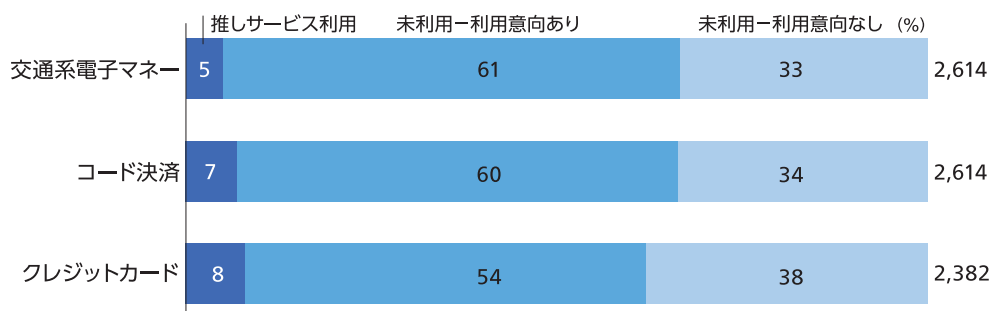
(1) 学校生活を通じた普及

一つ目は、学校生活を通じた普及である。原則として高校生はクレジットカードをつくれなため、高校生以下にはコード決済や電子マネーを訴求する形となる。

この中で存在感を見せているのが PayPay である。近年、金券の管理などで工数がかかっていた学園祭の運営をキャッシュレス決済導入により効率化する動きがあるが、PayPay は学園祭への導入に向けた営業を行い、導入先の学校の学生や来場する他校の学生に PayPay を利用してもらう機会を創出している^{※3}。加えて、これは PayPay 自身が主導

※3 PayPay 株式会社プレスリリース「『PayPay』、全国の学園祭への導入に向け本格始動！～若年層のキャッシュレス化や金融教育の取り組みを加速～」2024 年 6 月 24 日

図表 4 推し決済サービスの利用意向（クレジットカードは 18 歳以上、他は 15 歳以上の回答）



出所) NRI「推し活に関する基礎調査」2025 年

したものではないが、学生食堂での食券購入に伴う混雑対策として、高校生が同社の公開する API^{※4}を活用し、PayPay 決済機能を備えたモバイル注文 Web アプリを開発・導入した事例も見られる^{※5}。

従来、学校内でのキャッシュレス決済は限定的であったからこそ、導入によって学内での存在感を一気に高められる。紹介した事例のように、単なる利用促進キャンペーンにとどまらず、学生や学校が抱える運営上の課題の解決を通じて、学校内で実質的に公式決済の地位を確保するこうした取り組みは注目に値する。

(2)「推し」を通じた普及

二つ目は、若年層の「推し」を踏まえた訴求である。一般に若年層ほど推し活需要を意識した訴求は届きやすく、クレジットカードを持つ前の年代に対して、推しを起点に顧客を獲得できる余地は大きい。

東日本旅客鉄道は、モバイル Suica の学生年代における利用促進を目的に、モバイル Suica で通学定期券を発行した学生に対し、モバイル Suica 限定のキャラクター着せ替えを提供する取り組みを行っている^{※6}。実際、図表 4 の通り、NRI が推し活実施者向けに行った調査では、推し活実施者の約 3 分の 2 が、推しとコラボした交通系電子マネーやコード決済を既に利用している、または利用したいと考えていることが明らかになっている。若年層に人気の推しとコラボした決済サービスの提供は、若年層における自社サービスの存在感を高める上で有効といえる。

以上の二つの事例は、いずれもクレジットカードを発行できない年代をコード決済・電子マネーで囲い込み、大学生や社会人になるタイミングでクレジットカードの発行へと接続する施策である。ファーストカードを取りに行く上で、その前段のファースト決済を押さえるという方針は極めて有効であり、電子マネーやコード決済を持つ事業者は、これを重要方針の一つに据えるべきだろう。

もっとも、決済手段としてクレジットカードしか持たない事業者にも、打ち手がないわけではない。例えば、推しとコラボしたクレジットカードの発行についても、図表 4 に示す通り、多くの推し活実施者にとって関心の強い領域である。電子マネーやコード決済に比べて各社の取り組みが進んでいる領域ではあるものの、若年層との最初の接点を確保する方策として、なお検討に値する。

2) 巻き返しの一手としてのゴールドカード

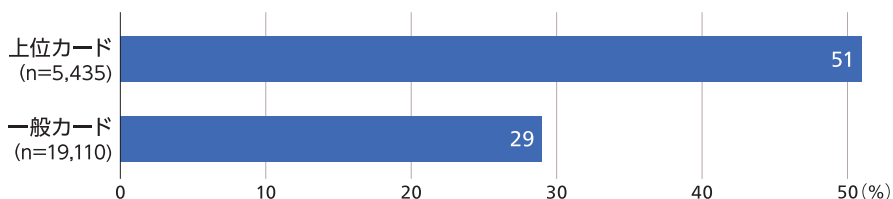
前節で述べたファースト決済が「先んじて取る」打ち手である一方、現実には、既にファーストカードを他社に獲得されている顧客も数多く存在する。

※4 Application Programming Interfaceの略

※5 PayPay 株式会社プレスリリース「私立開成学園の食堂におけるモバイル注文 Web アプリを生徒自ら開発し、決済方法として『PayPay』を導入！～学校のキャッシュレス化を支援し、モバイル注文および『PayPay』の決済で食堂の混雑緩和へ～」2024 年 8 月 26 日

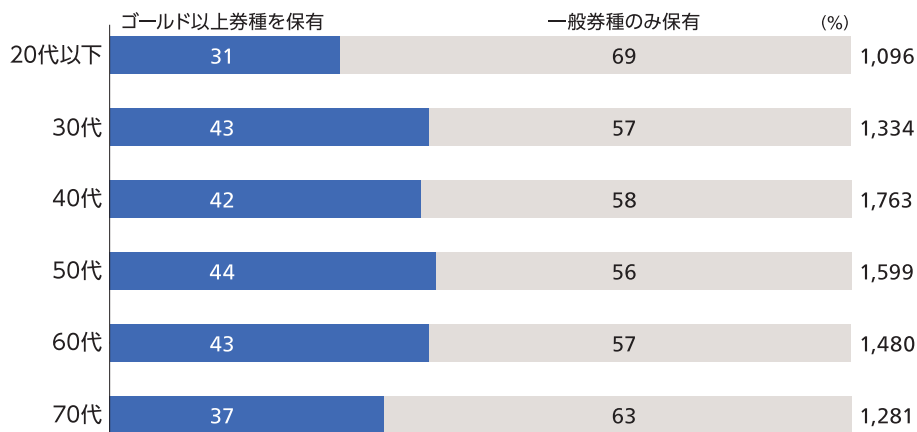
※6 東日本旅客鉄道株式会社 JR 東日本ニュース「『モバイル Suica × にじさんじ』通学定期券を着せ替えよう！限定カードフェイスプレゼントキャンペーンを実施します」2025 年 2 月 26 日

図表5 カード種別 メインカード率



出所)「NRI 生活者 1 万人アンケート調査 (金融編)」2025 年

図表6 年代別上位カード保有割合



出所)「NRI 生活者 1 万人アンケート調査 (金融編)」2025 年

そうした顧客にメイン決済としていかに利用してもらうか。その鍵となるのが、ゴールドカードである。

図表5では、ゴールドカードなどの上位カードと一般カードのメインカード率を比較しているが、上位カードはおよそ2枚に1枚(51%)がメインカードとして利用されている一方、一般カードはおよそ3.4枚に1枚(29%)と、大きな開きがある。

このメインカード率の高さの背景には、ゴールドカードならではの行動メカニズムがある。年会費を負担する以上、顧客には「使って元を取ろう」という動機が働き、結果として利用が集中し、メイン化が進みやすい。ファーストカードを他社に押さえられた顧客であっても、この動機を通じてメインカードを乗り換えさせる余地がある。ここに、巻き返しの武器としてのゴールドカードの本質がある。

しかも近年、年会費を上回る金銭的リターンをポイントとして得られる、ポイント還元を重視したゴールドカードが広がりつつある中、図表6の通り

ゴールドカードの保有層は若年層から高齢層までに及んでいる。ゴールドカードを通じて他社からメイン決済の座を奪うことができる顧客は、年齢を問わず幅広い可能性がある。

もっとも、ゴールドカードには獲得上の難しさもある。一度契約してもらえればメインカード化を促しやすい一方で、年会費が発生するために、一般カードと比べて契約の意思決定を促すハードルが高い。したがって、マスプロモーションだけで獲得することは難しく、顧客の意思決定を後押しする仕掛けが重要となる。

その一つが、家族や友人からのリファラル(紹介)である。アメリカン・エクスプレスは、日本を含むさまざまな国で、紹介者にポイントを付与するリファラルプログラムを展開している^{※7}。また、やや変わった事例として、Robinhoodは、ゴールドカー

※7 American Express ウェブサイト「Refer a Friend. Earn Rewards.」

ドの立ち上げにあたり、ゴールドカード発行の条件となる有料サブスクサービスに10人を紹介した顧客に純金製のゴールドカードを贈呈する施策を実施していた^{※8}。後者は、訴求ターゲットの特性を踏まえた話題づくりを意識した施策と推察される。日本で同様の施策をそのまま実施することを推奨するものではないが、リファラルは金銭的インセンティブにとどまらず、話題性を通じて紹介の連鎖を生み出す手段にもなりうる点は、示唆に富む。

以上の通り、ポイント還元に力点を置いたゴールドカードは、ファーストカードを取り逃した事業者にとって、年齢を問わず顧客を取り返しうる有力な武器である。ファースト決済で先んじて入り口を押さえる打ち手と、ゴールドカードで後から巻き返す打ち手。この両輪を持つことが、メイン決済獲得競争を制し、クロスユースの起点を確保する上で求められる。

4 起点サービスから、いかにクロスユースを実現するか

前章では、クロスユースの起点となるメイン決済の獲得方法を論じた。本章では、その起点サービスから、収益性の高い銀行・証券へとクロスユースをどう実現するかを検討する。

金融サービスの特徴は、認知率が極めて高く一定の関心も引き寄せられる一方で、利用開始に至るハードルが際立って高いことにある。その要因は大きく二つに整理できる。一つは「今すぐ契約しなければならない」という切迫性が生まれにくいこと。もう一つは、サービスの性質上、手続きが複雑になりやすいことである。そのため、手続きの複雑性を下げる工夫を前提としつつ、なお残る面倒さを乗り越えさせるための工夫として、インセンティブ設計と対面接点の創出を論じた上で、中長期的に両者を統合しうる打ち手として、生成AIを活用した体験の再定義を取り上げる。

1) クロスユースを見据えたインセンティブ設計

第一の方向性は、クロスユースを見据えたインセンティブ設計である。

この点でまず参照すべきは、楽天のSPU（スーパーポイントアッププログラム）である^{※9}。SPUは、グループサービスを併用するほど還元率が高まるポイントプログラムであり、顧客のクロスユースを後押ししている。この仕組みの真の価値は、還元率の高さそのものよりも、次に何をすれば得になるのかを明示し、サービス群を攻略対象として示している点にあると考えられる。攻略の道筋が見えるからこそ、顧客は手続きの面倒さを乗り越える理由を持つことができる。

こうしたインセンティブ設計において重要な点が、インセンティブプログラムの統合である。サービスごとにプログラムが分散していると、顧客は全体像を把握できず、攻略感を演出しづらい。金融サービス全体、可能であれば非金融サービスも含めた全体で統一されたインセンティブプログラムを構築することが肝要となる。

ただし、こうした動機づけは必ずしも全員に刺さるわけではない。お得を享受するために能動的にサービスを選ぶことを楽しめる層がいる一方で、そうした手間を煩わしく感じる層も多く存在する。こうした層には、自ら攻略してもらうのではなく、最適解を対面の場で伝え、その選択肢に乗ってもらう方が効果的である。この観点から重要になるのが、次節で述べる対面接点の活用・創出である。

2) 対面接点の活用・創出

第二の方策は、対面接点を意図的に創出することである。

各社がしのぎを削る中、マスプロモーションだけ

※8 Robinhood ウェブサイト「Robinhood “Solid Gold” Referral Program Terms & Conditions」

※9 楽天グループ株式会社ウェブサイト「SPU（スーパーポイントアッププログラム）」

で金融サービスの導入を促すことは難しい。この点、NTT ドコモのゴールドカードの伸びは、通信料金支払い時のポイント高還元という巧みな設計だけでなく、機種変更のために来店した顧客への対面営業の成果によるものと考えられる。手続きの場に顧客がいる状況を生かし、その場で説明し、その場で申し込みまで完結させる。一見、対面接点での訴求は新味に欠けるように映るかもしれないがこの即時性にこそ本質があり、こうした方策は銀行・証券サービスにも転用しうる。実際、「NRI 生活者 1 万人アンケート調査（金融編）」（2025 年）において、金融機関に口座を開いている人が貯蓄や投資を行う際に最も重視する情報を調査したところ、家族・親族のアドバイスやニュース・報道などではなく、金融機関の担当者のアドバイスを重視すると回答した人が最も多かった。こうした事実から、消費者が自ら金融機関の対面窓口で足を運ぶ機会は少ないものの、担当者が直接サポートできれば、銀行・証券の利用を促しやすいことが示唆される。

もっとも、こうした接点を本業の中で自然につくれる事業者は限られる。そこで参考になるのが、三井住友銀行の Olive LOUNGE や、米キャピタル・ワンの Capital One Café のような、意図的な対面接点の設計である。いずれも、本業とは直接関係の薄いカフェ機能を設けることで、自社店舗に足を運ばない層を含む幅広い来客を促し、そこから営業機会につなげていると考えられる。こうした取り組みの眼目は、非会員を含む幅広い層が訪れられる場とすることにある。そのためには、金融教育的な側面を部分的に持たせつつも、自社色・営業色が強すぎない設計とすることが肝要である。

また、こうした取り組みは、必ずしも単社で実施する必要はない。例えば、大学生向けに無料で飲み物を提供しながら、採用強化を狙う企業との接点を構築する「知るカフェ」というサービスが存在する^{※10}。同様に、子育て世代を主なターゲットとする接点をつくるのであれば、同じ層へのアプローチを求める

教育事業者などと連携し、無料のキッズスペースをきっかけに関係を構築する、といった発想も考えられよう。

3) 生成 AI の活用が生み出す、新しいクロスユース

これまで見てきた方策は、いずれも既存のサービス構造を前提に、金融サービスをクロスユースしてもらう工夫であった。ここでは視点を変え、生成 AI の進化によりクロスユースが自然に促進される可能性に言及したい。

目指すべき姿は、支出や資産状況の分析・相談から、銀行・証券などをまたいだ実際の取引の実行までを、一つの AI エージェントが一気通貫で担うことだろう。カード・銀行・証券が個別のアプリ・ユーザーインターフェース（UI）で提供されている現状から一歩進み、利用者が意識的にサービスを使い分けなくとも、AI との対話の延長線上でクロスユースが自然に完結する。これが金融 AI エージェントアプリの理想形といえる。

もっとも、各社が着手できているのは、この理想形のうち「分析・相談」の部分にとどまる。バンク・オブ・アメリカの「Erica」は、銀行発の AI アシスタントとして、口座管理や取引照会といった銀行機能を起点に資産管理のアドバイスを提供している^{※11}。英 Cleo は AI ネーティブな「お金の相談相手」として、支出の可視化や貯蓄アドバイスなど、対話を通じた気づきの提供に重点を置く^{※12}。国内でも、三菱 UFJ フィナンシャル・グループと米 OpenAI の取り組みのように、対話型 AI を起点とした顧客接点の再構築が模索されはじめている^{※13}。

資産の移動や商品選択の実行まで AI に任せるかどうかは、最終的には利用者がどれだけ AI を信頼

※10 株式会社エンリッジョンウェブサイト「知るカフェ」

※11 バンク・オブ・アメリカウェブサイト「Erica」

※12 英 Cleo ウェブサイト

※13 株式会社三菱 UFJ 銀行「AI を活用した業務改革およびリテール領域の新サービス創出に向けた取り組みについて」2025 年 11 月 12 日

できるかにかかっており、その信頼は、日々の分析や相談のやりとりを通じて少しずつ形づくられていく。各社が「分析・相談」に注力しているのは、その先の実行支援、ひいてはクロスユースに向けた土台づくりでもあるといえよう。

なお、隣接領域では一歩先を行く動きも見られる。アリペイの「AI Wallet」は、商品・サービスの比較検討という購買前の意思決定支援から、実際の決済実行までを一気通貫でカバーしようとしている※14。

前節までのインセンティブ設計や対面接点の創出が短期的な打ち手であるのに対し、金融 AI エージェントは、分析・相談を土台として段階的にクロスユースの実行支援へ近づいていく、時間軸を伴う取り組みである。今すぐ着手すべきことと、時間をかけて見据えるべき方向性の双方を持ち合わせることが、クロスユースの実現に向けて求められる。

(監修：伊部 和晃)

※ 14 AFPBB News「アリペイが初の個人向け AI ウォレットを発表 中国で進む『AI 決済』の新たな変革」2026 年 6 月 4 日

筆者



小宮山 俊太郎 (こみやま しゅんたろう)
株式会社 野村総合研究所
金融コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、キャッシュレス決済、推し活、スポーツなど



笹尾 知広 (ささお ともひろ)
株式会社 野村総合研究所
金融コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、金融サービス全般、金融× AI など