



## オンライン決済代行業界：フィンテック参入の成功要因を探る<sup>1</sup>

小阪ゼミナール

小阪玄次郎

### 1. はじめに

近年、「キャッシュレス」という言葉をよく耳にするようになった。クレジットカード、Suica や Pismo など交通系 IC 決済、さらには PayPay に代表される QR コード決済も登場し、キャッシュレスは急速に普及している。Amazon などを通じたオンラインショッピングも、当然のようにキャッシュレスだ。オンラインショッピングの場合、オンライン上で買いたいものを選択し、基本情報やクレジットカード番号を入力すれば簡単に買い物ができる。この決済のシステムは、個々のネットショップが自前のシステムで運営しているわけでは必ずしもない。この決済システムの運営を担っているのが、今回のケースで扱うオンライン決済代行の企業である。

オンライン決済代行とは、ネットショップが決済手段を導入するときに、クレジットカード会社等との間を仲介し、クレジットカード決済・口座振替・コンビニ払い・代金引換といったさまざまな決済手段を一括で提供するサービスを行う事業である。国内の業界は GMO ペイメントゲートウェイ、ペリトランス、SB ペイメントサービス（ソフトバンク・ペイメント・サービス）の3社が牽引しており、3社とも業績は右肩上がりである。

こうした情報技術を利用した金融サービスはフィンテックと呼ばれる。しかしフィンテックは、金融商品を扱うため強固なセキュリティ技術と信頼性を必要とし、伝統的な金融機関の存在感が大きな業界でもあるため、参入障壁が大きい。次々と新技術が開発されては淘汰されるなど競争も厳しい。たとえば 2013 年に大きな話題を呼んだ Coin は失敗例の一つといえる。Coin は発足当初、複数のクレジットカードを一枚にまとめて自由に選択しながら

---

<sup>1</sup> 本ケースは、上智大学教育イノベーション・プログラム「クラス討議用ケース教材の開発・映像化およびティーチング・ノート開発の支援」の一環として、上智大学経済学部経営学科・小阪玄次郎准教授の指導のもと、小阪ゼミナールの臼井さくら・粕本侑希・木村一穂・桐山直也・今則人・三ツ井麻里子・村野駿人・矢野貴大・吉富朝日が作成したものである。本稿の記述は分析並びに討議上の視点と資料を提供することを目的とするもので、企業経営の巧拙を示すことを目的としたものではない。本稿を作成するにあたっては以下のインタビューを参考にした：篠寛氏（ペリトランス株式会社 代表取締役執行役員社長）インタビュー（2020年11月16日）、A氏（オンライン決済代行会社社員）インタビュー（2020年11月22日）。お忙しい中、貴重な時間を割いてご協力いただいた方々に深く感謝する。ただし、書かれている内容は上記の情報・資料に依拠した筆者の理解に基づくものであり、文責はあくまでも筆者にある。

ら使える夢のカードとされていた。しかしセキュリティ確保に時間をとられ、また立ち上げ直後にアメリカのクレジットカードの仕様が磁気読み取り型からマイクロチップ型に変わり、磁気読み取り型を前提にシステムを構築していた Coin は適応できなくなった。結果、発足からわずか3年後には FitBit 社に買収され事実上のサービス終了となった。フィンテックの成功事例はまだ限られているのである。

本ケースでは、フィンテックの中でもオンライン決済代行業界に注目し、そこで20年あまりにわたって成長を続けてきた主要3社を比較しながら、なぜこのビジネスが誕生し、3社が成長を続けてきたのかについて検討したい。

## 2. オンライン決済代行業界の概要

ネットショップを開設した際、クレジットカード払い、銀行振り込み、コンビニ決済などさまざまな決済手段を提供することで、消費者の利便性は高まる。それゆえ、楽天やソニーなどの大手事業者は自社で決済部門または決済代行の子会社を作り、システム開発投資をし、決済手段を提供している。しかし、中小規模の事業者は、各カード会社との手続きや、様々な決済手段を可能とするシステム構築、セキュリティの保持などを単独で行うことは困難である。そこに商機を見出し、始まったビジネスがオンライン決済代行である。

オンライン決済代行は海外で始まり、日本でも1990年代から2000年にかけて「楽天市場」をはじめとする様々なネットショップが誕生したのをきっかけに広がった。eコマース市場が急拡大したのに伴い、日本ではネット上で取引を行う際のカード情報を安全に保護する方法についての議論が活発になった。各カード会社がコンソーシアムを形成し協議を重ねた結果、当初は、強固なセキュリティ保護を特徴とする SET 方式<sup>2</sup>が採用された。しかし SET 方式は導入する店舗側にもユーザー側にも情報入力の手間が大きいものであったため、2000年頃からは十分なセキュリティ保護を行いながらも店舗とユーザーに負担のかからない SSL 暗号式<sup>3</sup>が主流の規格とみなされるようになった。

カード会社は SSL 暗号式に基づく決済システムの構築に乗り出したが、新方式への適応に時間を要した。そこに現在のオンライン決済代行を担う企業が登場する。参入した決済代行企業は、決済の安全性に関する世界標準のライセンスを早期に取得し、各カード会社に先んじて市場を開拓することに成功する。

---

<sup>2</sup> Secure Electronic Transaction の略。クレジットカード決済をインターネットで行うための標準規格。米ビザ・インターナショナルと米マスターカード・インターナショナルなどの共同開発によって策定された (<https://www.atmarkit.co.jp/ait/articles/0401/01/news097.html>)。なお、本ケースに記載のウェブページの見終閲覧日はいずれも2021年1月16日である。

<sup>3</sup> Secure Sockets Layer の略。インターネット上で送受信されるデータを暗号化する技術。

オンライン決済代行というビジネスの大きな特徴として、ネットショップなど顧客が一度導入すると、スイッチングコストが高く、入れ替えが発生しづらいことがある。スイッチングコストを生じる要因としては、まず業務上のコストがある。システムを入れ替えるには、オンライン上のシステムをいったん停止する必要がある、ときに新機材の導入の必要も生じるため、余分な費用がかかりがちである。顧客が決済システムを変更しようとする、クレジットカード番号の入力や個人情報登録を再度行う必要もある。また、心理的なコストも要因として考えられる。専門性が高い分野であるため顧客は一度契約した企業に対する不満や不備に気付きにくく、目立った問題なく決済が実行できている限りは他社との違いもわかりにくい。決済代行企業はシステム管理やセキュリティを全面的に委託されており、専門的な知識をもとに顧客サポートを行っている。これにより契約期間が長くなるほど、顧客は決済代行企業に対する信頼を強める。こうした顧客側のスイッチングコストの大きさから、決済代行業界は先発優位性が強くはたらく業界といえる。

実際、オンライン決済代行業界の市場成長につれ、カード会社も自前の決済代行会社を育てようとしたものの、そのときには既存の決済代行企業の競争力には追随できなくなっていた。こうしてカード会社などの金融機関がオンライン決済代行の市場を制することなく、先述の3社に代表される決済代行企業が成長を続けることができた。

オンライン決済代行業界の概況として、2018年時点では、キャッシュレス決済全体の取扱高は約74兆円<sup>4</sup>、そのうち、楽天などの大手事業者が自社で決済を担っている額を除くと、オンライン決済代行事業者の取扱高合計は約16兆円とされる。オンライン決済代行業界内のシェアは、取扱高ベースで約25%のGMOペイメントゲートウェイが1位、次いで約19%のSBペイメントサービス、約16%のペリトランス（親会社デジタルガレージグループ全体としての数値）と続いており、上位3社で全体の6割を占めている<sup>5</sup>。

シェア1位のGMOペイメントゲートウェイはGMOグループに所属するオンライン決済業界のリーダー企業である。その時価総額は親会社であるGMOインターネットを超える額にまで上っている。SBペイメントサービスは携帯電話大手のソフトバンクグループの子会社であり、ソフトバンクグループの基盤を利用し他の大手2社と比べて後発ながらも上位3社の一角を占める。ペリトランスは米サイバーキャッシュの日本法人として設立され、現在はデジタルガレージグループの一社として、インターネット黎明期からオンライン

<sup>4</sup> 内訳は、クレジットカードが約66.7兆円（一般社団法人日本クレジット協会「信用供与額・信用供与残高」<https://www.j-credit.or.jp/information/statistics/>より）電子マネーが約5.4兆円、デビットカードが1.4兆円（いずれも日本銀行「決済動向」<https://www.boj.or.jp/statistics/set/kess/index.htm/>より）となっている。

<sup>5</sup> 矢野経済研究所『2019年版 国内キャッシュレス決済市場の実態と将来予測』矢野経済研究所、2019。なお、オンライン決済代行事業者がキャッシュレス決済に占めるシェアについては、集計方法によって異なる。

決済代行事業を行っている会社である。グループ内で関連業務を担うイーコンテキストも含めたデジタルガレージグループとして、売上高ベースでは業界2位、決済取扱高では3位に位置している<sup>6</sup>。

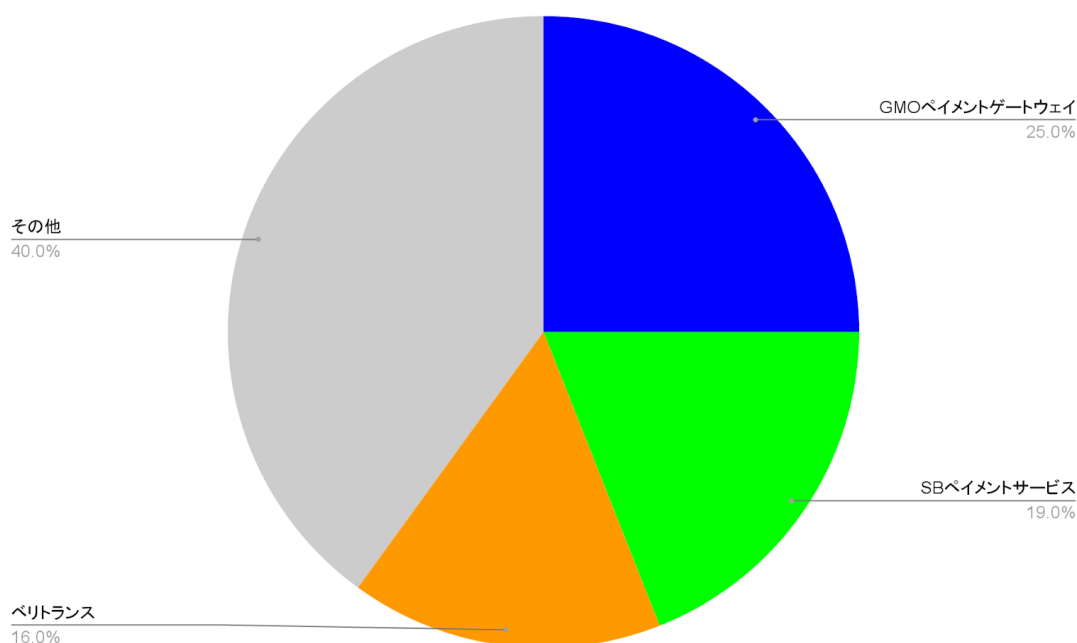


図1 オンライン決済代行業界の市場シェア

(出所) 矢野経済研究所『2019年版 国内キャッシュレス決済市場の実態と将来予測』をもとに筆者作成。

オンライン決済代行事業はもともと、EC サイトや Web サービスの利用時にクレジットカード決済、銀行決済などを代行する事業として出発した。近年ではその事業範囲は拡大している。インターネット取引を与信とした融資事業を、加盟している中小企業向けに付随サービスとして提供することや、自動販売機や券売機などの無人対面決済の分野にも進出している。加えて最近では、公的機関の代わりに公共料金を決済するサービスや、個人事業主などが利用しやすいように iPhone や iPad などの iOS を搭載した機器上で行われる対面のキャッシュレス決済や、タブレット型 POS レジの開発も行っている。こうしてオンライン決済代行事業者は当初の事業領域にとどまらず、融資事業や公共料金収受、対面のキャッ

<sup>6</sup> ペリトランスは、2021年4月にデジタルガレージグループ傘下のイーコンテキストの事業を承継し、DG フィナンシャルテクノロジーへと商号変更した。本ケースは2021年以前までの同社のあゆみを対象としており、以下では「ペリトランス」の呼称を用いる。

シユレス決済代行の分野にも進出することで、日本社会のキャッシュレス化に貢献している。

オンライン決済代行業者が新たに開拓している分野の中でも、とくに対面でのキャッシュレス決済代行は今後の日本市場において成長余地のある事業領域だと考えられる。なぜなら日本はキャッシュレス決済比率が約 21.4%<sup>7</sup> (2017 年) と他の先進国と比べると低い水準にあるためである。韓国では 2017 年時点ですでに 97%<sup>8</sup>を超えており、他の先進国でも 40%から 60%の水準にある国が多い。こうした状況をふまえ、日本政府は 2025 年までの目標としてキャッシュレス決済比率を 40%程度まで引き上げるとしている<sup>9</sup>。その手段の一つとして政府が実施したのが 2019 年 10 月の消費税増税に合わせて始まり、2020 年 6 月に終了した「キャッシュレス・ポイント還元事業 (キャッシュレス・消費者還元事業)」である。この施策の効果もあって 2019 年には国内のキャッシュレス支払比率は約 26.8%に上昇した<sup>10</sup>。とくに 2018 年に登場した PayPay を筆頭とする QR コード決済取扱高は 2019 年には早くも 1 兆円を突破した<sup>11</sup>。

オンライン決済、および決済代行業界は今後、さらに成長を続けることが見込まれる。その中でも現在シェア 6 割を占める大手 3 社は、これまでどのようにして立ち上がり、今日までの成功を得てきたのか。以下に各社の歴史と戦略をより詳しくみていくことにしよう。

### 3. GMO ペイメントゲートウェイ

#### 3.1 企業概要

GMO ペイメントゲートウェイは、その前身の会社が 1995 年に設立された。現在は GMO インターネットの子会社であり、同グループ内において、インターネット事業者向けに決済および金融関連サービスを提供している。主にクレジットカードを用いたオンラインショッピング時における非対面での決済や、公共料金、プロバイダー料金といった決済処理の代行サービスを事業として展開しており、年間決済処理金額は 7 兆円を超える業

<sup>7</sup> 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ 2020」

<https://www.paymentsjapan.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2020/06/roadmap2020.pdf>

<sup>8</sup> 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ 2020」

<https://www.paymentsjapan.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2020/06/roadmap2020.pdf>

<sup>9</sup> 内閣府「成長戦略フォローアップ」<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/fu2019.pdf>

<sup>10</sup> 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード利用動向決済調査」

[https://www.paymentsjapan.or.jp/publications/research/pymt-trends/code-payment/code-pymt\\_20200622/](https://www.paymentsjapan.or.jp/publications/research/pymt-trends/code-payment/code-pymt_20200622/)

<sup>11</sup> 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード利用動向決済調査」

[https://www.paymentsjapan.or.jp/publications/research/pymt-trends/code-payment/code-pymt\\_20200622/](https://www.paymentsjapan.or.jp/publications/research/pymt-trends/code-payment/code-pymt_20200622/)

界最大手である<sup>12</sup>。親会社である GMO インターネットは持ち株会社の傘下に多数の企業群を擁している。グループ全体としては、インターネットインフラ事業、インターネット広告・メディア事業、FX や株式取引などのインターネット金融事業や暗号資産事業を展開している。近年、GMO インターネットグループ全体として時価総額が伸び続けているなかでも、上場以来絶えず増収増益を続けている GMO ペイメントゲートウェイは、時価総額がおよそ 1 兆 900 億円(2020 年 11 月 30 日現在)に上る。この時価総額は親会社である GMO インターネットの約 3300 億円を大きく上回る金額であり、時価総額の「親子逆転」の現象が起きている。

GMO ペイメントゲートウェイの 2019 年度の売上高は約 321 億円、営業利益は 83 億円で、売上高営業利益率は約 26%と高い数字を上げている。GMO インターネットグループ全体の連結営業利益 252 億円(2019 年度 12 月期)に対して、GMO ペイメントゲートウェイの営業利益 83 億円はグループ全体のおよそ 33%に上る金額であり、GMO インターネットグループ内屈指の高収益企業である。2005 年に東京証券取引所マザーズに上場して以来(現在は東京証券取引所 1 部上場)、14 期連続で増収増益・増配を続け、平均 20%以上の利益成長を達成している。

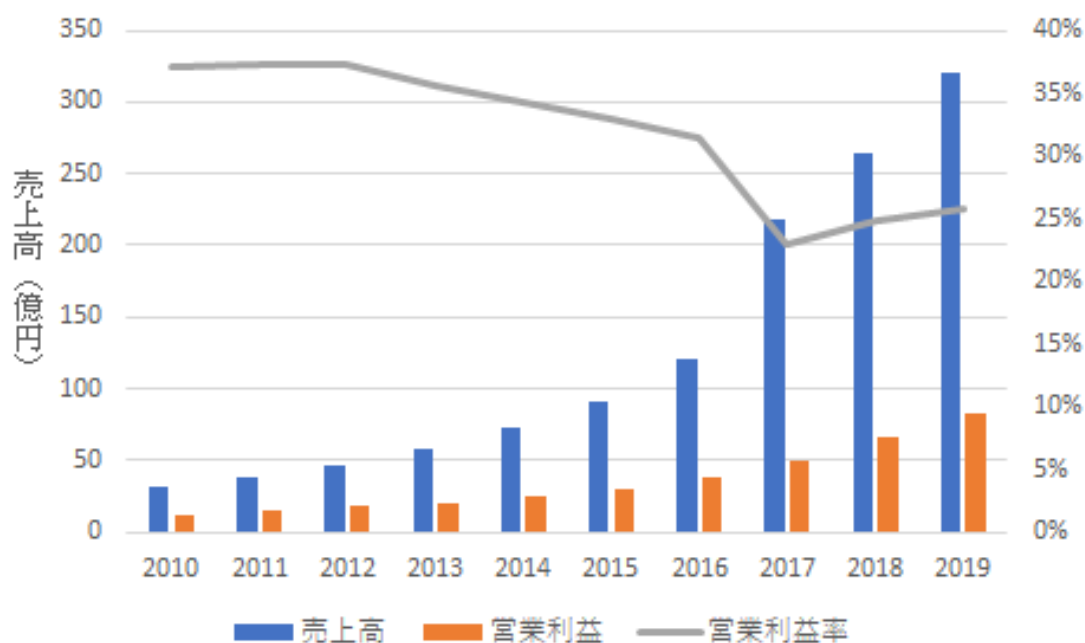


図2 GMO ペイメントゲートウェイ業績推移

(出所)GMO ペイメントゲートウェイ株式会社損益計算書 (平成 22 年度～令和元年度)

<sup>12</sup> GMO ペイメントゲートウェイ株式会社ホームページより [https://www.gmo-pg.com/corp/company/business/?ref=head\\_menu](https://www.gmo-pg.com/corp/company/business/?ref=head_menu)

をもとに、筆者作成。

## 3.2 歴史

### (1) 創業期

GMO ペイメントゲートウェイの歴史はその前身の会社の創業者である大野敏生氏に始まる。大野氏は、1991年に創業した株式会社エムオーティー (MOT)にて機能性健康食品の通信販売などを営みながら、電話回線を用いたクレジットカードの信用照会や決済を容易に行えるシステム開発に取り組んでいた。このシステム開発は、かつて勤務していた兼松株式会社にて通信販売会社に対しテレマーケティング分野での営業を行っていた際、自動音声応答システムに出会い、強い興味を惹かれたことがきっかけである。大野氏はこの音声応答システムを見て、「これからは物販だけでなく情報も含めて、あらゆるものがカードで取引されると感じた。それも二四時間、自動的に受発注されていくに違いない」<sup>13</sup>と感じ、本業のかたわらでシステム作りに奔走し始めた。

大野氏は、営業畑出身であるがゆえの積極的なフットワークを活かして東大生15人にシステム開発の依頼を行った。同時に、技術担当者として、電子商取引の上で重要となる暗号技術システムの専門家であった馬場芳美氏(当時、BOS ネットワーク研究所所長)を専務として迎え入れた。こうした開発努力の成果として、1992年にはクレジットカード決済システムの特許を取得した。

日本信販(現三菱UFJニコス)や American Express、JCB、VISA、Mastercard、オリエントコーポレーション、ダイナースクラブといった大手のカード会社と業務提携を結び、1995年には現在のGMO ペイメントゲートウェイの前身であるカードコールサービス株式会社を創業した。こうして、日本初のクレジットカード決済代行システムを提供する事業が立ち上がった。

### (2) GMO インターネットグループへ

1995年に日本初のクレジットカード決済代行業として船出したカードコールサービスは、その後も成長を続けていく。電話回線を用いたクレジットカード決済システムだけでなく、1996年にはインターネット接続業者(プロバイダー)やインターネットショッピングモール向けのオンライン与信システムの提供を開始した。2年後の1998年にはEC事業者向けの受注・決済のソフトウェア、決済サーバーなどを開発、販売し、業容を拡大し

---

<sup>13</sup> 「特集 勝てる起業家；ケース会社を捨て起業しよう！ カード・コール・サービス 大野敏生」『週刊ダイヤモンド』1997年6月28日、p. 30。

ていった。2000年までの時点で約600社の顧客、国内のカード会社27社と提携する業界大手に成長した<sup>14</sup>。

しかしながらこの時点では、利益成長は十分ではなかった。2000年3月期の決算では売上3億円に対して、経常利益2600万円の赤字を計上してしまう。これを受けて2000年4月に日本IBM出身の相浦一成氏(現GMOペイメントゲートウェイ代表取締役社長兼GMOインターネット取締役副社長)らが共同買収を実施し、代表取締役社長として、新たなテコ入れが行われていった。会社名をカードコマースサービス株式会社に変更し、クレジットカード決済代行業でのさらなる成長を目指した。とくに携帯電話分野でのオンライン決済代行の強化や、公共料金であるガス料金のクレジットカード決済のシステムの開発に注力した。その結果、2003年9月期には売上高6億3100万円、経常利益1億1500万円を計上し、大きな利益成長を果たした。

2004年にカードコマースサービスは、インターネット事業を総合的に展開するGMOインターネットに買収された。買収の目的は、同社のインターネットインフラ事業をさらに強化するためであった。カードコマースサービスは、GMOインターネットグループ内の同業であるペイメント・ワンと統合され、2005年2月に現在の社名であるGMOペイメントゲートウェイとなった。

その後も同社は現在にいたるまで、引き続き非対面での決済代行業に力を入れている。クレジットカード決済、収納代行、電子マネーなどの多数の決済サービスを一括して扱う「PGマルチペイメントサービス」を新たに導入した。またそれまで手がけていたガス料金だけでなく、NHKや国税庁、東京都などに対する公共料金の非対面決済も拡充させている。近年ではスマートフォンを用いた対面決済や銀行PayやGMO後払い、送金サービスといった、金融関連でのサービスも展開している。2015年には三井住友フィナンシャルグループと資本業務提携を結ぶなど、総合決済支援サービス、金融支援サービスを提供するフィンテック企業として、今日に至っている。

## 3.2 成功要因

このように、GMOペイメントゲートウェイは14期連続の増収・増益・増配を達成し、急速な成長を遂げてきた。この成功の背景にはどのような要因があるのだろうか。以下で同社の成功要因について3つの点を考察しておきたい。

### (1) 先発優位性を活かした信頼と実績の積み重ね

---

<sup>14</sup> 「カード決済代行に進出 MTI 14億円で CCS を買収」『日本経済新聞』2000年9月27日、p. 16。



第一の成功要因として、業界の中でも先発であった優位性を活かし、信頼と実績を積み上げたことがある。

同社の前身と関係する株式会社エムオーティー（MOT）は、1992年の時点で、電話を用いたクレジットカード非対面決済システムを完成させた。具体的には、電話回線と音声応答システムを組み合わせることで、クレジットカード利用者が電話回線を通して本人確認から信用照会、代金決済までを簡単に行えるというシステムである<sup>15</sup>。既存顧客であるカタログ販売事業者向けに本格的に決済代行を行い始めたのは、1995年のことで、これは別会社化したカードコールサービスによって手がけられた<sup>16</sup>。翌年の1996年にはネットワーク事業者向けのカードによるオンライン決済システムの業務に乗り出した<sup>17</sup>。このように、業界の中でも同社は最も先行してオンライン決済代行に着手していた一社である。オンライン決済代行という事業は、先述のとおり、顧客側のスイッチングコストの高さを大きな特徴とする。それゆえ、同社は先発優位性を活かし、持続的な顧客の獲得・維持を達成することができた。

こうして早期にシステムへの信頼を確立できたことは、後の実績にもつながっていく。実際に、2000年代半ばより、同社の手がけるEC決済の領域はインターネットショッピングなどを対象とする物販だけでなく、公金・公共料金にまで広がった。2005年には東京ガス株式会社との業務提携を実現し、翌年の2006年にはNHK放送受信料のクレジットカード継続払いの取り扱いを開始した。加えて、同年、地方自治法が改正され、公金のクレジットカード決済を手がけることが可能となった。後に、同社は自治体向けの公金クレジットカード決済サービスや、日本郵政公社にクレジットカード決済サービスの提供を開始している。また、ETCのクレジットカード決済処理部分に、同社の決済サービスが活用されたことや、2006年に家賃決済分野、2008年にはガソリンスタンドでクレジット決済サービスの提供を開始したことも同社の成功事例として挙げられる。

以上のように、クレジットカード決済の導入が公的機関でも進む中、同社のサービスが採用されたのは、先行してサービスを手がけてきた同社の信頼性の高さが一助となったと考えられるだろう。

## （2）独自の後払いサービス「GMO 後払い」

---

<sup>15</sup> 「エムオーティー、電話でカード代金決済、本格展開」『日経産業新聞』1995年1月20日、p. 29。

<sup>16</sup> 「MOT、カード決済代行を本格化、新会社設立、新システム開発に集中」『日経産業新聞』1995年4月24日、p. 30。

<sup>17</sup> 「CCS、オンライン与信照会、ネットワーク事業者向け」『日経流通新聞』1996年5月2日、p. 2。

第二に、同社が独自で手がけているサービスも、競争力の源泉となっている。さまざまなサービスの中でも顕著な事例としては、「GMO 後払い」が挙げられる。

GMO 後払いとは、同社が 2013 年から展開しているサービスである。具体的には、EC サイト利用者が商品到着後にコンビニエンスストアや郵便局、銀行等で料金を後から支払うことを可能とする、EC 事業者向けに開発されたサービスである。購入代金から手数料を差し引いた販売代金を、同社の 100%出資子会社である GMO ペイメントサービス株式会社が利用者に代わって EC 事業者に立替払いするため、事業者にとっては代金の回収不能リスクがないことがメリットである。与信管理、請求書発行、入金管理等も GMO ペイメントサービスに委託することができる。クレジットカードを所有していない人、EC サイトにカード情報を入力したくない人、自身の都合の良い合間で代金を支払いたい人にニーズがあることから利用が広がっている。

後払いサービスの需要は、2015 年から 2018 年に年平均約 42%で成長しており、市場は拡大を続けている<sup>18</sup>。その中で、同社が先駆けて当該サービスの提供を開始したこと、とくに大手企業の導入に力を入れたことが成長を加速させたと言える。大手企業への導入事例としては、2016 年に ZOZOTOWN に採用されたことが挙げられる。図 3 に示したとおり、GMO ペイメントゲートウェイの売上高は 2016 年から 2017 年にかけて大きく伸びており、これには GMO 後払いが属するスプレッド（決済処理金額に応じた課金）とフィー（決済処理件数に応じた金額）の拡大が大きく寄与していることが見て取れる。後払い市場は、今後さらに成長を続け、2023 年には 2 兆円以上の市場規模に達すると予測されており<sup>19</sup>、将来的にも同社の成長を後押しすることとなるだろう。

---

<sup>18</sup> 「GMO 系、スマホアプリでネット通販の後払い可能に」『日本経済新聞電子版』2020 年 1 月 1 日  
(<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO53889510X21C19A2X35000>)

<sup>19</sup> 注 18 と同じ。

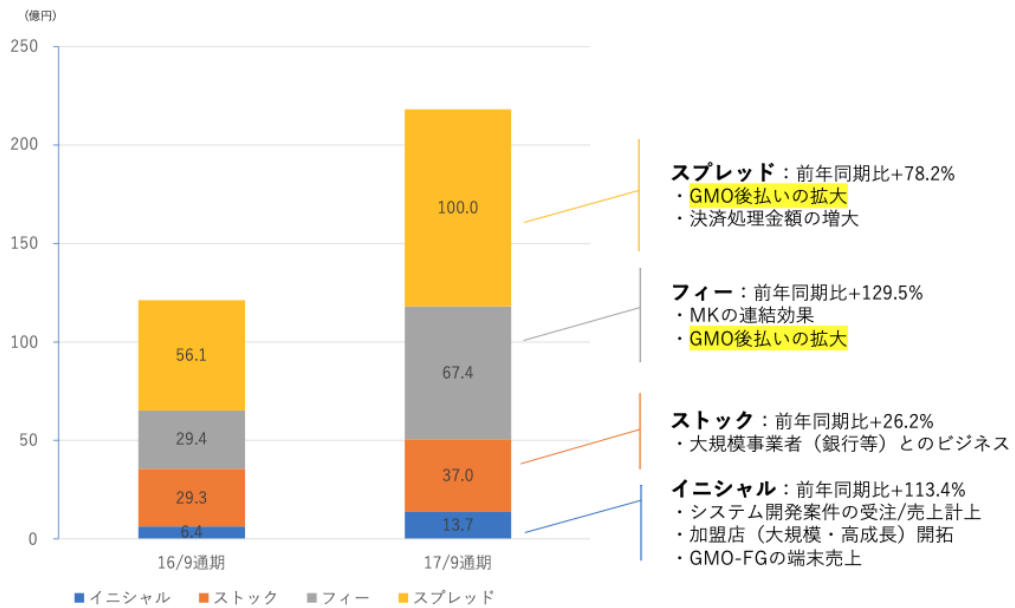


図3 ビジネスモデル別売上高

（出所）GMO ペイメントゲートウェイ株式会社

平成 29 年 9 月期決算説明会資料をもとに、筆者作成。

### （3）営業・マーケティング力

第三の成功要因としては同社の営業・マーケティング力が挙げられる。同社は業界内の競合他社に比べ、営業に力を入れているとされる。

GMO ペイメントゲートウェイの営業の強みとして挙げられるのは、組織としての統率力、業界内でもトップレベルの人数を営業に配置して徹底した顧客支援を行う体制である。営業社員をターゲットとする業界単位で専属させ、各顧客に特化した営業ができる体制としている<sup>20</sup>。2000 年以降同社の成長を牽引してきた相浦氏が日本 IBM の金融部門のトップ営業出身ということもあり、営業重視・顧客重視の社風を醸成し、同社の競争力の一つの基盤となっていると考えられる。

2005 年に GMO インターネットの子会社化およびペイメント・ワンとの統合も、営業・マーケティング力の強化につながった。子会社化によるメリットとして、第一には、親会社である GMO インターネットがインターネット事業全体でトップシェアを獲得することにつながった「プル型営業」のノウハウを得て、営業力に磨きをかけることができた。「プル型営業」とは自社のウェブサイトやインターネット広告を通して、多くの顧客を集客し、興

<sup>20</sup> A 氏インタビュー(2020 年 11 月 22 日)、および、「B to B プラットフォーム導入事例 GMO ペイメントゲートウェイ株式会社」(<https://www.infomart.co.jp/case/0106.asp>)

味や反応を見ながら見込みのある顧客を探す営業手法である。GMO インターネットグループは元来、自社のウェブサイトやインターネット広告を通じてのプル型営業を得意としていた。GMO ペイメントゲートウェイが従来行っていた加盟店営業だけでなく、このプル型営業によって幅広い顧客にもアプローチすることができ、成長につながったと考える。

第二に、子会社化以前は単独での決済サービスの提供が中心であったが、GMO グループ会社との連携によって加盟店に対する付加サービスを提供することが可能になった。とくに決済との関わりがある EC 支援サービスとして、EC 構築、運用、物流関連サービスなどをあわせて営業時に提案できるようになった。この戦略には親会社である GMO インターネットの「全ての人にインターネット」という考えが根源にある。GMO インターネットはドメインの取得やサーバーホスティング、セキュリティ、Web マーケティング等のあらゆるインターネット事業を手がけている。同社は顧客との接点が多く、提供できるサービスも幅広い。それを GMO ペイメントゲートウェイの営業・マーケティングに生かせるようになった<sup>21</sup>。この戦略によって、大手企業だけでなく、中小企業、スタートアップ企業、個人事業者等にも小回りの効く提案が可能になった。実際に GMO ペイメントゲートウェイは中小企業向けオンライン決済代行市場において約 8 割とも言われるシェアを持っており<sup>22</sup>、同業他社が模倣しがたい競争力を保持していると言える。

## 4. ベリトランス

### 4.1 企業概要

ベリトランスは、1997 年に米国サイバーキャッシュの日本法人として設立された。現在は決済、マーケティング、投資・育成事業等を行っている株式会社デジタルガレージのグループ会社の 1 つであり、その中のフィナンシャルテクノロジー・セグメントに属する。ベリトランスはインターネットの黎明期からサービスを始めていて、大手から中小企業まで幅広い導入実績があり、中堅規模の企業を主なターゲットとしている。

非対面のオンライン決済だけでなく、拡大する対面の電子決済領域においてもサービスを提供している。代表的な収納代行サービスの「VeriTrans4G」は、多様な決済手段を一括導入・一元管理できるサービスで、EC サイト、越境 EC、実店舗などさまざまな販売チャネルで利用されている。

---

<sup>21</sup> A 氏は、「GMO インターネットグループの企業だけでなく、他のパートナー企業を合わせると、70 社以上と提携を結び、顧客のニーズに対し最適な提案をしている」と述べていた。

<sup>22</sup> 篠寛氏インタビュー、2020 年 11 月 16 日。

ベリトランスの2019年度の売上高は196億円、営業利益は24億円、営業利益率は12.2%である<sup>23</sup>。図4にもみられるように、売上高、営業利益は増減を繰り返しながら成長を遂げている一方で、営業利益率は2010年度から2016年度までは減少傾向、2016年度から2019年度までは微増傾向である。

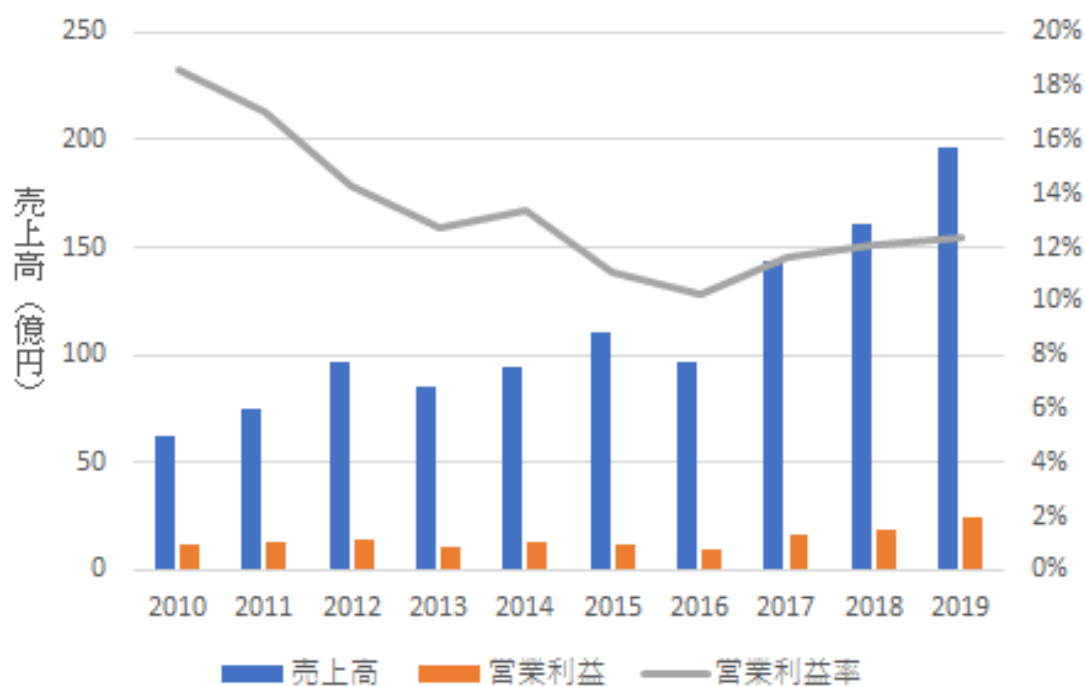


図4 ベリトランス業績推移

(出所) 株式会社ベリトランス損益計算書（平成22年度～令和元年度）をもとに、筆者作成。

## 4.2 歴史

### (1) 創業期

ベリトランスの前身である日本法人サイバーキャッシュは、ソフトバンクのタイムマシン経営<sup>24</sup>の一環として、米国サイバーキャッシュの出資をもとに1997年に設立された。米国サイバーキャッシュは、クレジットカード番号をインターネット上で送る暗号技術を開発し、その技術は銀行やクレジットカード会社など大手金融機関の多くで採用されていた。当時アメリカでは、高額な決済ではクレジットカードが利用され、少額の決済ではクレジッ

<sup>23</sup> 業績はデジタルガレージのフィナンシャル・テクノロジーセグメント合計の値。同社傘下にあるイーコンテキストの売上高等も含む。

<sup>24</sup> タイムマシン経営とは、海外、とくにアメリカ市場で成功したビジネスが数年分の時間差で日本市場にも浸透するという想定のもと、アメリカ市場の先端的なビジネスをいち早く日本に導入し先行者利益を得る、という経営方針である。

トカードの手数料の高さから電子決済が利用され、インターネット上の商取引が盛んになりはじめていた。

いっぽう日本では、1990年代後半から、PCの普及やインフラ整備によりインターネット利用者が急増した。銀行やシンクタンクを中心に各企業グループがそれぞれに電子マネーの実験を展開するものの、取り組みは慎重なもので、規格化・標準化が遅れていた。

このように日本のeコマースの発展がアメリカに遅行していることに着目したソフトバンク創業者の孫正義氏は、ネットワーク上の決済に関する技術やシステムを持つ米国のサイバーキャッシュに出資を行った<sup>25</sup>。その後ソフトバンクと米国サイバーキャッシュは日本での事業化に取り組み、1997年に米国サイバーキャッシュの出資により、日本法人サイバーキャッシュが設立された。米国サイバーキャッシュがこの時期に日本進出した理由として、当時社長であったビル・メルトン氏は「ソフトバンクと日本での事業機会をうかがってきたが、今回、オムロンやオリックス、それに金融機関やマイクロソフトなどソフト会社の協力が得られ、インフラが整ったためだ。インターネットの世界は非常にスピードが速い。一社だけではできないからだ」と言う<sup>26</sup>。

当時の日本は金融ビッグバンと呼ばれる金融改革が進行していた頃で、ソフトバンクが主要株主であった日本法人サイバーキャッシュは注目を集め、まだベンチャー企業であったにも関わらず、知名度と信頼を獲得することができた。

## (2) 米国法人からの独立とその後の変遷、デジタルガレージグループへ

eコマースが発展途上であったなかで、日本法人サイバーキャッシュは米国サイバーキャッシュの技術を基にして、事業者・消費者双方にとって安全な決済サービスを提供した。1998年に開始した、インターネット向けクレジットカード決済サービス「セキュアクレジットカードサービス」がその一例である。

日本法人サイバーキャッシュはサービスを順調に拡大していったが、2001年、出資会社である米国サイバーキャッシュが経営破綻する。eコマースが急速に拡大して行く中で、アメリカの決済システム開発企業の競争は激化していた。1999年には、インターネット上の電子決済を最初に実用化した企業、米ファーストバーチャルが事業展開に行き詰まり、決済事業をサイバーキャッシュに売却したが、そのサイバーキャッシュも業容拡大につれて業績が悪化し、破産に追い込まれた。

---

<sup>25</sup> 篠寛氏は当時について、「サイバーキャッシュ時代の技術を買えたのは大きかった。ここに目をつけて持ってきた孫正義氏の営業力はすごい」と述べていた（篠寛氏インタビュー、2020年11月16日）。

<sup>26</sup> 「米サイバーキャッシュ、日本で電子決済事業——ビル・メルトン社長に聞く。」『日経産業新聞』1997年8月6日、p. 3。

サイバーキャッシュ日本法人はその後、2002年にベリトランス株式会社に変名を変更、2003年にはソフトバンク・ファイナンス株式会社の連結子会社となった。ソフトバンク・ファイナンスは1999年にソフトバンクの金融関連事業が分社化した会社であり、ベリトランスを買収した時点では「ほとんどソフトバンクとの結びつきはなかった」という<sup>27</sup>。

その後も親会社は何度か変わっていく。2003年に主要株主がファイナンス・オール株式会社になり、2005年のSBIベリトランスに変名変更後、2006年にはSBIホールディングス株式会社が親会社となった。この時期について、篠寛氏（現・代表取締役執行役員社長）は、「2005年以降SBIグループからのサポートを受けることはなく、営業、マーケティング、システムは独立していた」と述べている<sup>28</sup>。連結子会社化され、さまざまに親会社が変わるといって一見移り変わりの激しい歴史であっても、親会社の事業運営にあまり影響されず、独立した経営を行っていたと言える。

こうした変遷の中で、ベリトランスは成長を続けてきた。2004年にはDeNAと提携し、専用クレジット決済ソリューションを提供開始したことで利用事業者数が1年間で286店増え、1010店舗になり、売上高は前年度比74%増の約9億円となった<sup>29</sup>。また、同年には日本初のコンビニ決済サービス「BuySmart」の提供を開始し、2006年には日本初の電子マネー決済サービス「VeriTrans 電子マネー」のサービスの提供を開始した。こうして国内初のサービスを提供し、幅広い顧客のニーズに対応してきた。

2012年、デジタルガレージグループの傘下となり、ベリトランス株式会社に変名を変更した。デジタルガレージは、決済代行業界大手のベリトランスを傘下としたことで国内最大級の決済インフラとなった。篠氏は当時を振り返り、「デジタルガレージは金融よりはネットビジネスを中心としてやっている。アライアンス関係はSBIホールディングスに比べデジタルガレージの方がいい、良いタイミングでデジタルガレージに移ることができた」と言う<sup>30</sup>。

その後、大手企業と次々に合弁会社を設立し、決済ビジネスの技術やノウハウを提供してきた。2016年に全日空商事株式会社とANA Digital Gate株式会社、2018年に株式会社ニッセンと株式会社SCORE、同年に東芝テック株式会社とTDペイメント株式会社を設立した。3社ともベリトランスの出資比率が49%、相手企業が51%であり、ベリトランスの関連会社である。

---

<sup>27</sup> 篠寛氏インタビュー、2020年11月16日。

<sup>28</sup> 注27と同じ。

<sup>29</sup> 「ベリトランス、経常益67%増に――前期単独、EC事業者増寄与。」『日経金融新聞』2005年4月22日、p.4。

<sup>30</sup> 注27と同じ。

### 4.3 成功要因

ベリトランスは出資元だった米国サイバーキャッシュの破綻や親会社の変更など、他社にない歴史を経ながらも売上を伸ばしてきた。この成功にはどのような要因があったのか、以下に3つの点を挙げて考察する。

#### (1) 創業時からの技術力

米国サイバーキャッシュの技術を日本で活かし、創業時に日本でのサービス展開を素早く行うことができたこと、さらには、自社の技術チームで開発を行う技術力の高さがベリトランスの強みとなっている。

創業時、出資元である米国サイバーキャッシュは暗号技術を使ったインターネット上の電子決済サービスを行っていた。決済システムを独自に開発するのは容易ではないが、米国サイバーキャッシュの日本法人として設立され、当時日本より発展していた米国のeコマース市場で培ったノウハウを導入することができた。この先端的な技術とノウハウを保有していたことにより、日本でのサービス展開を迅速にでき、オンライン決済代行業界で先行者の位置を占めることができた。

ベリトランスは独自技術にも強みを持つ。同業では、システム開発を外部委託している企業が多く、大手の中でも、SBペイメントサービスはソフトバンクグループと共通の外注先企業に委託している。一方でベリトランスは自社の技術チームでシステム開発をしており「ベンダーロックイン<sup>31</sup>されない技術体制を保有し維持できている」<sup>32</sup>。

#### (2) 経営主軸の転換と、日本市場への適応

設立当時は米国サイバーキャッシュのサービスをローカライズしたサービスが中心であったが、米国サイバーキャッシュ破綻後、米国の技術を土台としつつも日本独自の製品やサービスに切り替え、日本の市場への適応ができたことがその後の成功に寄与した。

1997年にサイバーキャッシュ日本法人が設立された直後、同年9月には暗号技術を使ったクレジット決済を開始し、同年末に「サイバーコイン」という電子コイン決済を開始した。こうして滑り出した日本事業だったが、2001年に出資元である米国サイバーキャッシュが経営破綻した。当時の状況について篠氏は「米国サイバーキャッシュの技術やノウハウは2000年から2001年には全て吸収しきっていた」と言う<sup>33</sup>。しかし同時に、「破綻後、米

<sup>31</sup> 「ある特定のメーカーや販売会社がユーザーを自社製品で囲い込むこと」([https://www.japan-systems.co.jp/column/public\\_organization/detail/public\\_organization\\_detail\\_1489.html](https://www.japan-systems.co.jp/column/public_organization/detail/public_organization_detail_1489.html))。ここでは、ITベンダーが自社システムでベリトランスを囲い込むことをいう。

<sup>32</sup> 篠寛氏インタビュー、2020年11月16日。

<sup>33</sup> 注32と同じ。



国サイバーキャッシュの使用していたソフトウェアが使えなくなるため、ソフトウェアをどのように日本仕様にして使うことができるのかを考える必要があった」<sup>34</sup>。

この米国サイバーキャッシュの経営破綻が日本の市場を見直すきっかけとなり、その後、経営の軸を日本で独自開発した製品やサービスに切り替えた。2001年には国内初となる、iモード向けのクレジットカード決済サービスを開始し、携帯端末でのオンラインによるクレジットカード決済を実現した。同年、クレジットカードの収納代行サービス「クレジットカードオールインワン」も立ち上げ、複数カード会社との契約を代行することで入金の一元化ができる利便性から多くの加盟店を獲得した。その後もクレジットカード決済に加えコンビニや電子マネーなど日本初のサービスを次々提供し、幅広い顧客のニーズに応じてきた。

### （3）大手企業と積極的に合弁会社を設立し、他社の営業力や販路を活用してきたこと

ベリトランスは、大手企業との共同出資により積極的に合弁会社を設立してきた。相手企業に技術やノウハウを提供する一方、相手企業が持つ営業力や顧客基盤を活用する戦略であった。代表的な合弁会社としては ANA Digital Gate 株式会社、株式会社 SCORE、TD ペイメント株式会社の3社が挙げられる。以下で各社の事業内容、設立の目的、販路について述べる。

ANA Digital Gate は、2016 年、全日空商事株式会社との共同出資により設立された。設立の目的は、「クレジットカード決済に加えて、訪日外国人を対象としたバーコード対面決済やモバイル決済をワンストップで対応できる決済ソリューションを提供」<sup>35</sup>していくことである。ANA グループの販路を通じ、空港やホテル、観光施設などへ決済サービスの導入を拡大し、外国人観光客の消費をとりこむ狙いがあった。

株式会社 SCORE は、2018 年、通販サイト向けの後払い決済サービスを行う合弁会社として、通販大手の株式会社ニッセンとの共同出資により設立された。設立の目的は、「ニッセンの持つ後払いをした顧客のデータと、デジタルガレージの IT 技術を組み合わせることで貸し倒れリスクを減らすシステムをつくる」<sup>36</sup>ことである。ニッセンは合弁会社設立以前から通販サイト向けの後払い決済サービスを提供しており、2017 年末時点で約 1500 社が利用していた。この合弁を通じ、通販サイトにベリトランスの決済サービスを浸透させる狙いであった。

TD ペイメント株式会社は、2018 年、東芝テック株式会社の POS システムを対象とした

<sup>34</sup> 篠寛氏インタビュー、2020 年 11 月 16 日。

<sup>35</sup> 「全日空商事とベリトランス、フィンテックを活用した法人向け決済ソリューション事業の合弁会社を設立」『日経速報ニュースアーカイブ』2016 年 10 月 27 日。

<sup>36</sup> 「ニッセン、後払いシステム開発へ新会社」『日本経済新聞』2018 年 8 月 27 日、p. 5。

実店舗向けの決済を行う合弁会社として、東芝テックとの共同出資で設立された。東芝テックとはもともと業務提携を行っていた。それを合弁会社という形態にしたのは、官民のキャッシュレス化の推進や、人手不足に起因する店舗運営の効率化の流れに対応し、「実店舗からの多様化するキャッシュレス決済の導入ニーズに対してスピーディーに提供できる体制を構築」<sup>37</sup>するためである。東芝テックの POS システムは高いシェアを持ち、ベリトランスにとって POS 市場で決済サービスを浸透させるのに重要なパートナーであった。

このように、大手企業は新しい決済サービスを提供するにあたり、オンライン決済の技術やノウハウを持っている企業とアライアンスを組む必要があった。一方でベリトランスにとっては、相手企業の営業力や販路を利用できることがメリットである。どの合弁会社もベリトランスの出資比率が 49%、相手企業が 51%となっている。その理由は、合弁会社を相手企業のグループ会社の一つにすることで、「相手企業のモチベーションを高め、優秀な人材を登用させるため」である<sup>38</sup>。

## 5. SB ペイメントサービス

### 5.1 企業概要

SB ペイメントサービスは、2004 年に設立された、ソフトバンク株式会社(現ソフトバンクグループ株式会社)100%出資の子会社である。先発優位性が重要であるオンライン決済代行業界において、SB ペイメントサービスは GMO ペイメントゲートウェイ、ベリトランスと比較して、設立がやや遅い。しかし、ソフトバンクグループの事業基盤を活用して、2019 年度の売上高は 161 億円と、業界では 3 番手になるほどの成長を遂げている。2019 年度の年間決済処理金額では、GMO の約 5 兆円にはおよばないが、ベリトランスを含むデジタルガレージグループの約 2.7 兆円を上回る、約 3.5 兆円の決済データの処理を行っている<sup>39</sup>。

業績は右肩上がりの成長を続けていて、図 5 にあるように、売上高、営業利益、営業利益率のいずれも、8 年間で一貫して成長を続けている。2019 年度には、売上高は 160 億円に達し、営業利益は 69 億円、そして営業利益率は 42.9%という高い値となった。

---

<sup>37</sup> 「東芝テック、ベリトランスと決済ソリューションで合弁会社『TD ペイメント』を設立」『日経速報 ニュースアーカイブ』2018 年 11 月 16 日。

<sup>38</sup> 篠寛氏インタビュー、2020 年 11 月 16 日。

<sup>39</sup> 各社 HP より。

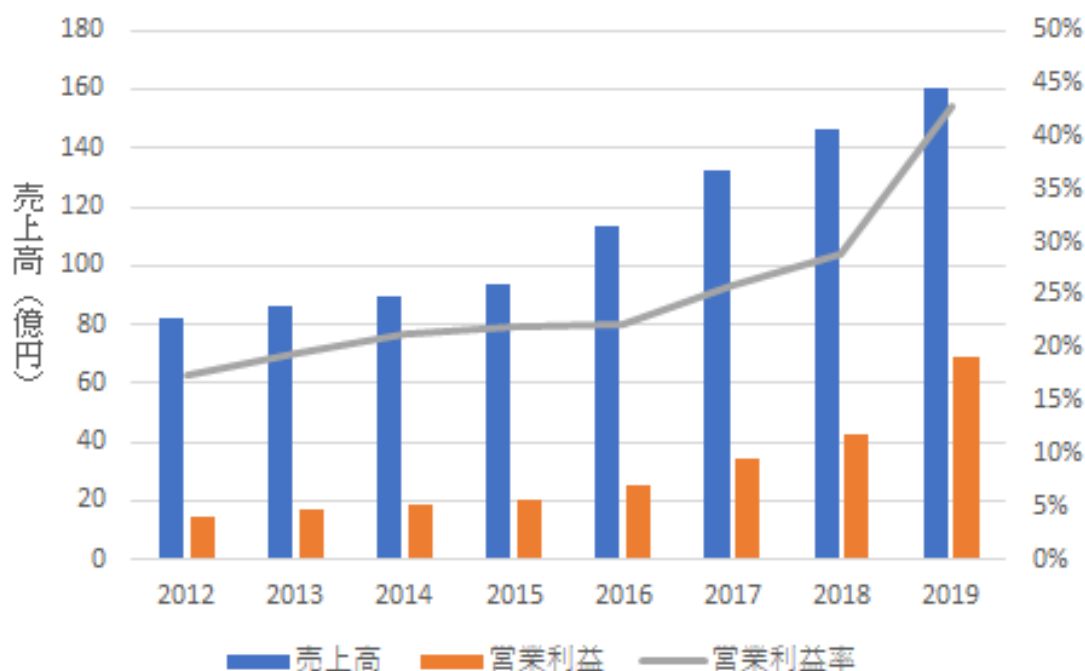


図5 SB ペイメントサービス業績推移

(出所) SB ペイメントサービス株式会社損益計算書 (平成 22 年度～令和元年度) をもとに、筆者作成。

事業構成は、主要事業である決済サービスの他に、送金サービス、カードサービスを手がけている。送金サービス事業では、主にフィリピン向けの海外送金サービス「GCASH REMIT」を提供している。カードサービス事業では、T ポイントがたまるプリペイドカード「ソフトバンクカード」の提供・運営を行っている。

決済サービス事業の主な顧客層は中堅中小企業であり、もともとソフトバンク・ファイナンスの子会社であったベリトランスと類似した顧客層をターゲットとしている。技術面では、同じくソフトバンクのグループ会社である SB テクノロジー株式会社や、ソフトバンクが採用するシステム開発会社のサポートを受けている<sup>40</sup>。

## 5.2 歴史

設立の背景として、肥大化するグループの決済データ処理の統合を行う必要性が高まったことがあった。設立当時、ソフトバンクグループにはヤフー、ソフトバンク BB、日本テレコムなど、通信事業やインターネット関連事業を手がける子会社がいくつもあり、その決済データの処理は各社が個別に行っていた。それら子会社の事業規模の拡大、サービ

<sup>40</sup> 篠寛氏インタビュー、2020年11月16日。

ス内容の拡充につれて決済金額も増加し、情報セキュリティ管理の負担、システム開発投資の増大などの懸念が生じていた。

その状況を改善するために、グループ内の決済データ処理を集約するプラットフォームとして、SB ペイメントサービスが設立された。そこで培ったノウハウをもとにソフトバンクグループ外の事業者に対してサービス提供を行い、決済サービス事業を拡大させる意図もあった<sup>41</sup>。ソフトバンクグループには、一時はベリトランスの親会社になったこともあるソフトバンク・ファイナンス株式会社や SBI ホールディングス株式会社があり、それらの企業も決済関連事業を手がけていた。しかし、次第にソフトバンクグループとソフトバンクファイナンスグループとの結びつきは弱まり、2006年にはソフトバンクが SBI ホールディングスの全株式を売却し、資本関係が解消されている<sup>42</sup>。こうして、SB ペイメントサービスはソフトバンクグループのオンライン決済を一手に担う存在となった。

### 5.3 成功要因

SB ペイメントサービスは GMO やベリトランスに比べて設立がやや遅い。しかし、現在では業界大手の一角を占める。先発優位性の強い業界の中で、どのようにして SB ペイメントサービスが成功してきたのかを以下に考察する。

#### (1) ソフトバンク 100%出資グループ会社である信頼性・安定感

3社の中では最も新しい企業ではあるが、ソフトバンクグループである知名度、信頼感は同社の大きな強みである。同社はグループ内の決済を一手に担っているほか、サイバーエージェントなどグループ外の大手企業とも取引がある<sup>43</sup>。ソフトバンクグループ内での連携ができることを活かし、企画提案からシステム開発、保守・運用までワンストップ対応ができることが、顧客にとっての魅力となっている。

グループ内の連携が効果的にはたらいた事例として、2008年には、ソフトバンクグループ6社で EC サイト運営支援ソリューションの開発を行った例が挙げられる。参加企業は、SB ペイメントサービスのほか、ソフトバンク・テクノロジー、ソフトバンク BB、ソフトバンク・フレームワークス、ソフトバンク IDC、サイバートラストであった。このように SB ペイメントサービスは、ソフトバンクグループである知名度、信頼感に加え、グループ内の連携を活かし、成長を遂げたと言える。

---

<sup>41</sup> ソフトバンクグループ株式会社 HP より ([https://group.softbank/news/press/20050726\\_1](https://group.softbank/news/press/20050726_1))。

<sup>42</sup> ソフトバンクグループ株式会社 HP より ([https://group.softbank/news/press/20060801\\_0](https://group.softbank/news/press/20060801_0))。

<sup>43</sup> 「決済代行比較.jp」より (<https://決済代行比較.jp/article/article01.php>)。

## (2) インバウンドへの強み

SB ペイメントサービスは 2011 年に Visa、MasterCard、2015 年には UnionPay (銀聯) のブランドライセンスを相次いで取得している。通常であれば、決済代行業者が国際ブランドのクレジットカードにかかわるサービス提供をする場合、カード加盟店の開拓、審査、管理を担う「アクワイアラ」という立場の会社による仲介を必要とする。しかし、国際ブランドのライセンスを幅広く取得したことで、アクワイアラに加盟店審査などを依頼することなく、自社内で国際ブランドのカード決済サービス提供を完結できるようになった。

SB ペイメントサービスは、これを活かして新規サービスの展開を素早く行い、とくにインバウンド向けの需要開拓を積極的に進めた。一例として 2016 年には、中国で広く使用されている銀聯カードの決済サービスの提供をネット向けと実店舗向けに相次いで開始した。実店舗とネットの双方に銀聯カードでの決済サービスを提供するのは決済代行業者としては同社が業界初であった<sup>44</sup>。

## (3) 携帯キャリア決済における優位性

キャリア決済とは、「各キャリアの ID/パスワード認証を利用して、携帯電話料金と合算で商品などの代金を支払うことができる決済サービス」<sup>45</sup>である。通常のクレジットカード決済であればカード番号などの入力が必要となるが、キャリア決済であれば事前登録している 4 桁の暗証番号を入力するだけで決済ができる。画面が小さいスマートフォンで、電車での移動時間などの合間でもオンラインショッピングを行う、という消費行動に適合しており、クレジットカードを持たない若年層でも利用できることから、利用の拡大が見込まれている。キャリア決済は操作が簡単なので、「カート離脱」も減らせる。カート離脱とは、オンラインショッピングをするユーザーがいったん商品をカートに入れたものの、途中で考え直して購入をやめてしまうという現象のことである。

携帯電話大手はいずれも、携帯端末一つですべての決済を完結できるシステムの導入を目指しており、キャリア決済の需要はますます大きくなっていくと予測される。SB ペイメントサービスは、オンライン決済代行業界の中でもこのキャリア決済に強みを持っている。2017 年に提供をはじめた「支払代行サービス」は、携帯電話番号と氏名さえあれば、事業者から個人へと同社を仲介して支払いができるというサービスで、携帯電話大手 3 社いずれにも対応している。B to C の支払いは、ネットオークションやフリマアプリの代金、ク

<sup>44</sup> SB ペイメントサービス HP より ([https://www.sbpayment.jp/news/press/2015/20151016\\_000044/](https://www.sbpayment.jp/news/press/2015/20151016_000044/))。

<sup>45</sup> SB ペイメントサービス HP より (<https://www.sbpayment.jp/service/asp/mobile/>)。

クラウドソーシングの報酬など、新たな需要が生まれており、SB ペイメントサービスはそれに対応する簡便なサービスをいち早く導入することに成功したのである。

## 6. おわりに

ここまで、オンライン決済代行業界の概況と、主要企業である3社の成長の軌跡をたどってきた。以上をふまえ、最後に、オンライン決済代行というビジネスがなぜ成立し、そこでなぜ3社は成功できたのかを検討し、今後の展望にふれておくことにしたい。

### 6.1 オンライン決済代行というビジネスはなぜ成立し、そこでなぜ3社が成功しえたのか

情報技術の進歩により、オンライン上でのショップ展開、振り込みや口座管理など、今まで対面でしかできなかったお金のやり取りを、インターネットを通じて行えるようになった。しかし、オンライン上での決済には、カード情報のセキュリティの問題や、カードのブランド数の増加、決済手段の増加によるシステム管理の複雑化といった問題があった。そこで、その決済関連のシステム構築、運用、加盟店対応を一手に引き受けるオンライン決済代行というビジネスが誕生した。

オンライン決済代行の誕生当初は、ECの利用件数がまだ少なく、カード会社はこの業界が将来的に大きく成長するものとは予測していなかった。オンライン決済には情報システムについてのノウハウも必要で、カード会社はこの事業への新たな投資に前向きではなかった。そこに、新規参入の余地がある空白の市場が生まれた。

こうしてオンライン決済代行への新規参入がなされると、この事業の最大の特徴である先発優位性がGMO ペイメントゲートウェイなど参入企業の競争力に決定的に寄与した。オンライン決済代行は、顧客といったん契約をして決済システムを導入すると、その後解約される可能性は少ない。システム切り替えは顧客にとって業務上のコストが大きく、さらには、システム管理やセキュリティ面を全面的に任されている決済代行業者は、顧客との契約期間が長くなるほど信頼関係が確立するようになる。したがって、オンライン決済代行というビジネスでは、顧客にとって最初の委託先となり、そこから早期に信頼を構築することが競争上決定的に重要だと考えられる。のちにEC市場が拡大しオンライン決済代行の発展が見込まれはじめてから、カード会社はオンライン決済代行業に進出しようと試みている。だがそのときには既に専門業者の競争力に追随することは容易でなく、EC事業者が導入しやすいシステムを構築するノウハウを得るに至らず、シェアを拡大することはできなかった。

このように、オンライン決済代行というビジネスは当初、競争の少ない未開拓の市場という点でいえばブルーオーシャン、既存市場と大きく異なるノウハウや事業の仕組みがあつて初めて適応できる空白の隣接市場という点に注目するなら「ホワイトスペース」<sup>46</sup>と行うことができるだろう。とりわけ、オンライン決済代行という事業が独特なのは、未開拓の空白の市場でありながら、そこへ参入する新興企業には信頼性が要求されるという特質である。未開拓市場への新規参入と、信頼性の確立とは、ややもすると両立しにくい性質であろう。これをフィンテックに固有の性質とまで一般化できるかは留保を要するけれども、本ケースはまず、こうした市場への新規参入の容易ならざる一面を物語っていると見えよう。

そして本ケースで扱った3社は、そのような市場において成功するための要因も示唆している。3社はそれぞれ異なるアプローチで、この市場での早期の信頼構築を可能としていた。GMO ペイメントゲートウェイは、オンライン決済代行の先駆けとなる通信販売の決済代行事業を手がけていたことから、その経験とノウハウをオンライン決済代行でも生かすことができた。ベリトランスは、アメリカで確立されていた決済システムを日本に導入することで確固とした評価を得た。SB ペイメントサービスは、親会社のソフトバンクが持つブランド・顧客・技術力を事業の強固な基盤としていた。3社はそれぞれ異なる種類の経営資源を投入することで市場を開拓したのである。

このことから、オンライン決済代行のような業界で、ホワイトスペースを見だしそこに進出するためには、特有の成功のパターンがありうる、と言えるかもしれない。ともすれば、新興企業がホワイトスペースに進出するためには、斬新かつ洗練されたビジネスモデルを構築して市場のパイオニアとなる、というイメージが持たれる。だがオンライン決済代行業界においては、新規のビジネスモデルを確立するだけでなく、そのビジネスモデルを浸透させるための信頼性を早期に獲得する必要がある。この必要性を満たすための3社の取り組みを振り返れば、資源配分の柔軟性が鍵となっていた、と解釈できる。したがって、市場のホワイトスペースにおいて早期に信頼性を確立するために、企業がそれ以前に保有する経営資源を転用したり、他社の資源を活用する、という方策の有効性が本ケースからは示唆される。

## 6.2 今後の展望

オンライン決済代行事業は今後も拡大すると予測される。国内における消費者の EC サイト利用機会の増加に伴って、決済サービスはますます多様化し、決済代行の役割も継続し

---

<sup>46</sup> マーク・ジョンソン『ホワイトスペース戦略：ビジネスモデルの<空白>をねらえ』CCC メディアハウス、2011。

た拡大が見込まれるためである。対消費者だけでなく、企業間取引や法人向けの EC サイトでの決済サービスや、AI 技術の発展による無人対面決済も、決済代行業者にとっての事業機会となる。さらに、これまで現金での取引が行われていた公共料金、家賃、教育費、冠婚葬祭費用など生活関連の分野において、決済サービスの利用機会が増加していく見通しであり、これも決済代行業界の成長要因である。このように市場は拡大基調と見込まれており、その中で有望な市場を見いだして素早く参入し、そこで先発優位性を確立することが今後の市場競争でも一つの鍵となるだろう。

しかし同時に、オンライン決済代行業界の企業にとっての脅威も生まれつつある。一つには、海外企業との競合である。世界のオンライン決済代行の市場では、米ワールドペイ、米ストライプのような大手企業が台頭してきている。ワールドペイの売上高は 4000 億円前後と、日本企業と比べてはるかに規模が大きい。簡易な決済システムを強みとして急成長しているストライプの想定時価総額は 2021 年 3 月時点で 10 兆円を超え、アメリカ最大のユニコーン企業となった<sup>47</sup>。越境 EC をはじめ、国際的な取引が拡大するにつれ、これら海外大手との競争が激化していくことが予想される。

もう一つには、オンライン決済代行の収益機会を奪うビジネスの成長である。決済代行の機能を自社でもつ新興の EC プラットフォームや、電子マネーに代表される新しい決済手段の台頭がそれである。新興の EC プラットフォームの一例として、たとえば BASE は、自社で決済システムを持ち、決済代行を必要としない。このような企業が増加していくことは決済代行業者にとって脅威となり得る。他方で BASE と同業の Shopify は、自社で決済システムを持ちつつも、コンビニ決済などの機能は GMO ペイメントゲートウェイとの提携で補っている。このように、新興の EC プラットフォームは今後、オンライン決済代行にとって代替関係にも、補完関係にもなりうる。

PayPay のような電子マネーは、決済で収益をあげるのではなく、その後の金融サービスや EC の最適化で収益をあげるビジネスモデルを想定している。そのため、決済手数料は無料であったり、きわめて低い価格であったりする。これが電子マネー立ち上げ期の一時的なサービスなのではなく、長期間続くと、電子マネーの関連企業がオンライン決済の市場シェアの大きな割合を占めるようになる可能性がある。この場合、オンライン決済代行の企業はこれまで得てきたスプレッド型収益（決済処理金額に応じた収益）を得られなくなり、収入源を大きく失うこととなる。新たな決済手段は電子マネーばかりではない。近年では、後払い決済サービスも浸透しはじめている。これは、消費者がオンラインショッピングで商品を

---

<sup>47</sup> 「米ストライプ、評価額 10 兆円超 最大のユニコーン企業に」『日本経済新聞』2021 年 3 月 16 日 (<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGN15BK00V10C21A3000000/>)。



購入したとき、まず後払い決済事業者が立替払いをし、消費者は商品の到着後にコンビニや銀行等で支払いを行う、という仕組みである。消費者にとっても EC 事業者にとっても取引にともなうリスクを低減できるメリットがある。この市場ではネットプロテクションズのような新興企業が現れており、決済代行の市場をめぐる新たな競争相手となりうる。

オンライン決済代行の市場規模は拡大を続けているが、新たな脅威も芽生えてきている。そうした中でオンライン決済代行業界の企業群は、新たな顧客、新たな競合を見定めていく目を試されている。