

はじめに

「クレジットカード産業に関する海外法規制・市場動向研究会」は、社団法人日本クレジットカード協会内に2010年9月に立ちあげられた。経済発展が著しい新興国におけるクレジットカードの普及状況と外資系企業の参入実態を国別に要約し、これから日本のクレジットカード企業の参入機会の可能性を示唆するインプリケーションを引き出すための最初の研究会といっても良い。

研究会の運営にあたって、欧米の先進国についての論客はいても、アジアや南米の新興国の現状について、ある程度相対的に語れるシンクタンクの研究員が存在しないという現実突き当たった。また、特定の国（例えば中国）についてはある程度情報量を持っている人たちがいても、クレジットカードという切り口からまとめた情報量を持っている研究者はほとんど存在しなかった。さらには、情報量がまったくないという国も結構存在した。つまり、そのような状況は、これまで日本国内にそのような情報に対するニーズが存在しなかったことの裏返しであるとも言えよう。

そのような状況下で、当研究会では、講師を選定し、各国の銀行の現状についてレクチャーをしてもらい（途上国では銀行にしかクレジットカードの発行を認めていない国が多いため）、プラス α としてクレジットカードの現状について講演をしてもらい、その講演を聞いて、研究会メンバーとのQ&Aとディスカッションを行った。そして、その結果を受けて、講演者の方々に最終原稿の執筆とりまとめを依頼した。

製品やビジネスにライフサイクルがあるように、企業にも産業にもライフサイクルがある。そして、都市や国家にもライフサイクルがある。日本市場は、既に人口減少社会に突入してしまっている。つまり、既存ビジネスの大半の市場が、長期的には衰退期のステージに移行してしまっている。トータルのパイが縮小する中で特定企業が成長するためには、以下の①から④までの選択肢しかない。

- ①自ら積極的に新市場（新分野）に参入してそこで成長する
- ②既存ビジネスで新市場（海外）に打って出る
- ③既存業種の中にとどまり他社のパイを奪って成長する
- ④上記の戦略のいくつかを同時に採用する

上記の事情は、日本のクレジット産業業界のみならず、ほとんどすべての業界に共通する課題でもある。そして、様々な業界が、アジアを中心とする新興国に活路を見出そうと必死になっている。

潜在的魅力度が大きい国にはそれだけ多くの企業が最優先で参入する。また、市場規

模が大きい国に10年遅れで参入して漁夫の利を獲るにはそれなりの勝算とノウハウがなければならない。一方、アジアの大国への進出に後れをとったが故に、あえて潜在魅力度が低くても、その特定の国に経営資源を集中して参入するという戦略もある。

いずれにしても、現在の日本には、特定国に経済構造会議を組織させて自由化を迫ったり、また、WTOに加盟させて経済開放を迫るといった政治力は皆無である。

ファミリービジネスが多い現地企業との提携やM&Aで進出する場合には、日本国内での業界競争で動いてきた体内時計では意思決定の速度で勝負にならない場合が多い。トップ同士の付き合いで醸成した信頼関係がモノをいう場合も多い。つまり、トップセールの比重が大きい国も存在する。

拙速と言わざるをえないアジア新興国への集中豪雨的な進出は、高い授業料という対価を伴わざるをえない。しかし、用意周到に徹しすぎて石橋をたたいてばかりいては、ビジネス機会を失うだけである。

例えば日本の小売業は、「百貨店と商店街」の時代→「スーパー」の時代→「GMS」の時代→「CVS」の時代→「カテゴリーキラーの量販店」の時代→「ショッピングセンターと専門店」の時代というように、各競争ステージを段階を経て変化してきた。しかし、アジアの多くの国では、様々な業態が、同時並行的に誕生し、急速に変化を遂げようとしている。したがって、新興国が日本のカード業界の発展プロセスと同じ轍を辿って発展するとは限らない。韓国や台湾を除けば、新興国の多くは、未だ銀行が発行するデビットカードが中心の社会である。しかし、プリペイド方式の電子マネーは、その利便性から（公共交通機関やETC料金の支払いにも使えることから）、短期間に普及する可能性は大きい。

本報告書では、各国の現状を紹介するにとどまっており、各国におけるクレジットカードビジネスの将来の変化シナリオを作成し、そこにおける日本のクレジットカード会社にとってのビジネス機会を論じるまでには至っていない。今後は、まず第一に、各国の発展ステージを相対化できる分析スキームを構築することが課題であろう。そして、次に、そのスキーム内での各国の変化のベクトル（方向性）を抽出し、特定企業が保有する経営資源の量と質に合わせて、具体的進出戦略の代替案を構築していくことが求められる。

平成23年9月吉日

早稲田大学ビジネススクール

早稲田大学大学院商学研究科 教授 永井 猛