

FEATURE

決済とモビリティの未来

進化するモビリティエコシステムにおける
決済プロバイダーの価値創造と機会獲得の方法とは？

Ulrike Guigui、Chris Allen、Sebastian Gores、Alex Kostecki

デロイト モビリティの未来シリーズ

注意事項:本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2019年4月に発行した原著をデロイトトーマツ グループが翻訳し、2019年11月に発行したものです。和訳版と原文(英語)に差異が発生した場合は、原文を優先します。

消費者は、日常のトランザクションの大半を占めるシームレスな決済に慣れていています。このため、移動やサービスの決済に関して、統合されたセキュアな方法を求めています。決済プロバイダーにとって、これは、課題と機会の両面を意味します。

イントロダクション: 決済の対象者と方法とは?

先進的なリーテラーやテクノロジー企業は、従来の銀行業務、決済およびその他の関連アクティビティをもっと簡単にできるようにするエクスペリエンスの向上、さらにはシンプルで、シームレスな統合を金融サービス業界が生み出すよう、高いハードルを課しています。オムニチャネルコマースの発展と先進的なテクノロジー企業が存在によって、金融サービス業界のオープン化と決済エクスペリエンスの向上の実現が飛躍的に加速しています。そして、決済はすでに、容易なものになりつつあります。大半の商用サイト、ブラウザ、さらにスマートフォンは、クレジットカード情報の保存ができ¹、マーチャントや窓口へのインスタントペイメントや送金を可能とし、先進的なショップやレストランはキャッシュレスになりつつあります²。

このため、人や物品を運ぶモビリティエコシステムが進化するにつれ、消費者が同等以上のレベルの容易さと便利さを求めることは、不思議ではありません。レンタルバイク、タクシーの乗車、荷物の引き取り、さらにはフードデリバリーといったアプリの利用者は³、あらゆる移動やサービスの支払いのための統合された、プライベートでセキュアな方法を求めています。

現代のショッピングと請求書支払いの舞台裏では、さまざまな取引が生じています。スマートフォンユーザーが利用するのは2、3個のワンタッチ決済アプリ⁴であっても、そのシンプルなインターフェースの下には、新しい手法で提携した新しいエコシステムを構築している企業による、変化を伴う複雑なインフラが存在しています。

そして、モビリティの未来は、このエコシステムをさらに拡大することが予測される、一連のまったく新しいプレイヤーとサービスと共に到来しつつあります(囲み記事「未来のモビリティエコシステム」を参照)。大方の予測では、新しいモビリティエコシステムのトランザクションは、複数の交通手段だけでなく、補助的サービスまでを網羅する、ひとまとまりのサービスになります。このようなモビリティアズアサービス(MaaS)プラットフォーム用の決済フローの促進が重要なコンポーネントの一つとなる⁵ ということは、すなわち、決済プロバイダーが成功するには、新しいモビリティエコシステムの形成における自社の役割を見出さなければならなくなるということです。さもなければ、現在の顧客にとっての重要性を失う恐れがあります。

モビリティの未来は、このエコシステムをさらに拡大することが予測される、一連のまったく新しいプレイヤーとサービスと共に到来しつつあります。

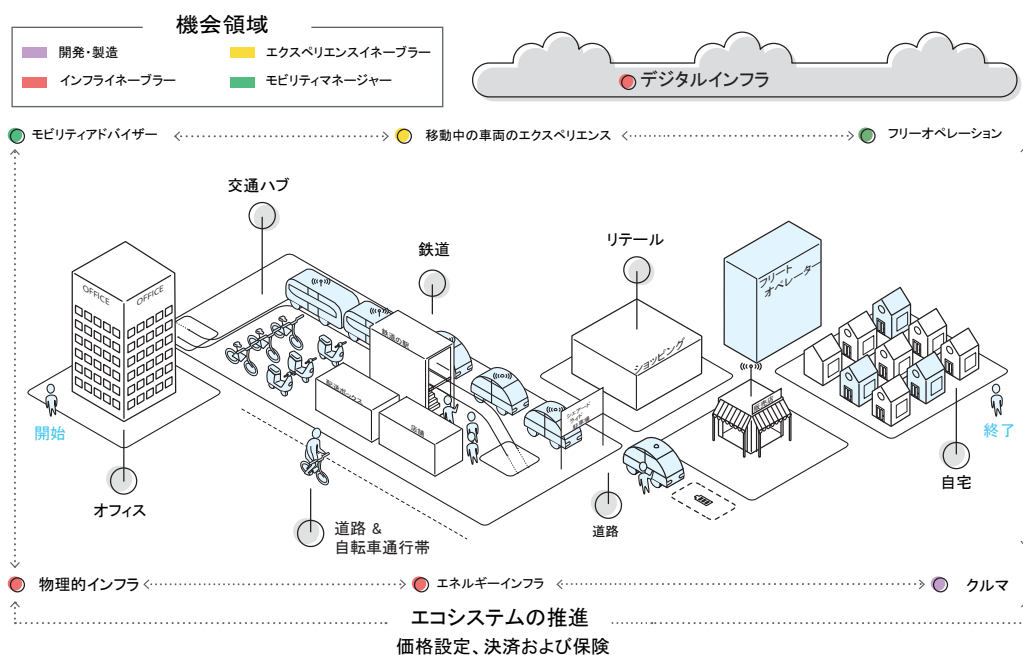
本稿では、モビリティの進化が決済プロバイダーに及ぼす影響、さらにはこの急速に変化を遂げるエコシステムにおいて成功すべき機会について考察していきます。そのゴールは明確です。未来のモビリティエコシステムにおける決済は、目に見えない、シームレスで、統合され、極めて便利になることが求められています。

未来のモビリティエコシステム

人々や物品がA地点からB地点まで移動する方法は、技術面と社会面の一連の集約的な勢いに推進されて、劇的に変化しています⁶。この移行のスピードと経路の詳細は依然として不明瞭ですが、2040年までに、シェアード自動運転車は、米国の走行距離の半分以上を占めると予測されています⁷。将来的には、特に都市部において、シェアード自動運転車による移動は、現在の従来型交通と同じように、複数の乗り物を経由して移動できるようになるでしょう。さらに、この新しいモビリティエコシステムは、オンデマンドのインターモーダル移動の提供(図1)に加えて、移動中に製品やサービスを提供するようになります。そのうえ、乗客は、現在のように、各ステップで対応することなく、迅速かつ安全に、シームレスに、バックグラウンドで、これらの製品やサービスの支払いができるようになることを求めていくでしょう。実際に、このエコシステムの要素の多くは、シェアードモビリティプロバイダーから、新しいタイプのコネクテッドインフラまで、すでに存在しています。(モビリティの未来がさまざまな業界を広げ、これらに影響をもたらす内容に関する全体的な考察については、完全版のDeloitte Insightsリサーチコレクションをご覧ください。)

図 1

未来のモビリティシステム



出所: Deloitteanalysis.

新しいエコシステムにおける可能性と課題

決済業界は、デジタル化、オムニチャネルの顧客エクスペリエンス普及率の上昇、資産の所有からシェアリング経済への継続的な移行などの要素によって、目覚ましい変化に直面しています。15年前には、平均的な消費者は、一つのアイテムの購入に、通常、2個のタッチポイントを使用していました。現在の平均は、6個近くになっています⁸。関連購入のうち約5,000億ドルは、年間約80%の成長を遂げている媒体、モバイル決済を使用して行われています⁹。

ある意味で、モビリティの未来は、これらの変化の拡張を体現するものであり、交通において展開されている転換は、その決済市場に同様の劇的なインパクトを及ぼしています。モビリティ自体がすでに、全体として、さらには構成要素の二次市場の双方で、一連の莫大なトランザクションを担っています。アナリストの試算によると、米国の公共交通機関は年間ではほぼ750億米ドルに相当し¹⁰、レンタカーは420億米ドルの収益をもたらす¹¹、タクシーおよびリムジンは年間で約250億米ドルを生み出しています¹²。ライドシェアリングは20億米ドルを生み出し、今後5年間で年間20%の成長率が予測されています。商用車の運転手の業務用ガソリン決済を容易にする給油カードやフリートカードといった、ニッチなモビリティ専用決済ソリューションは、トランザクション費とその他の収益を合わせて、2017年に6億2,000万米ドルと推定されています¹³。全体として、これらの市場が支出に占める割合は大きく、交通費は米国世帯の年間支出の14%と、二番目に大きい支出カテゴリーになっています¹⁴。

モビリティエコシステムの変化は、トランザクションを促進するモビリティ企業にとって、交通の新しいオプションと手段が実行可能となることで、収益の機会を広げることになります。しかし、これらの変化は、決済フローを再編し、新しいエクスペリエンスを開拓する可能性が高く、決済プロバイダーにとって、急速な市場の転換や多くの課題をもたらすことを意味します。

複合的でありながら、決済の観点からは統合された、マルチモーダルな未来への道のりにおける重要な立役者は、以下になることが予測されます。

モビリティ消費者—新しいモビリティエコシステムですべてのトランザクションを行うとは限らない可能性はありますが、少なくとも、すべてのサービスの間接的なエンドユーザーとなり、移動中にモビリティ関連トランザクションを完了しようとする消費者などが含まれます。

モビリティマーチャント—例えば、ライドシェアリングプロバイダー、移動中のエンターテインメントおよびコンテンツサプライヤー、またはレンタル自転車会社などは、モビリティプラットフォームを介して、間接的に最終消費者にサービスを提供する企業です。

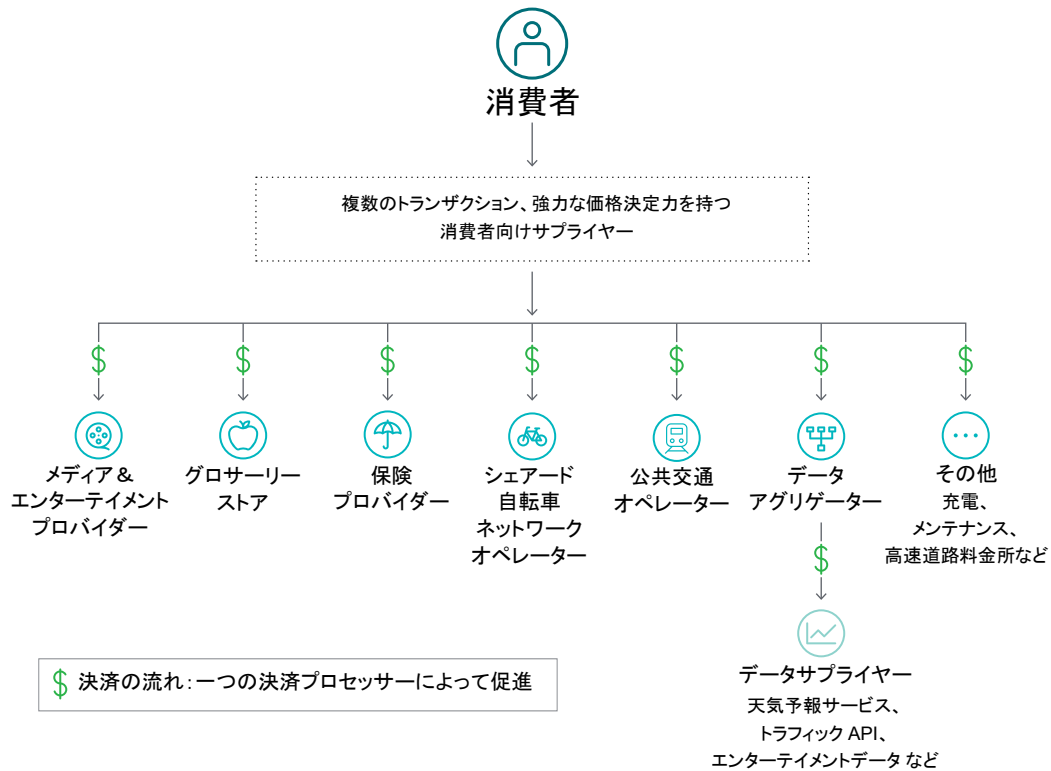
モビリティマネージャー—カスタマイズされた統合型移動オプション、あるいはエンターテインメントやショッピングなどの多様な補助サービスを最終消費者に提供することを目指します。複数のマーチャントを交通に関する需要とつなげることを検討する場合があります。

決済市場に関して、対立する勢力が料金に基づく総量の決定に登場する場合があります。その一方で、プレイヤーとトランザクションの増加は、総体的な金額の増加を意味します。しかし、「クローズドエンド型」ネットワークを創造する新しいプレイヤーの可能性もあり得ます。このプレイヤーは、顧客とそのサプライヤーの間に位置して、トランザクションのエコシステムを集約して、当事者間のそれぞれのバランスを調整します。

決済企業は、自社のモビリティビジネスプランを審査して、モビリティマネージャーとなる可能性が最も高い企業を特定し、有望な顧客を絞り込むことや仲介企業との競争を回避するために必要なパートナーを特定して、プラットフォーム型ビジネスモデルの構築方法を迅速に決定する必要があります。すでに、この領域での順位争いが始まっています。そのような企業には、ライドヘイリング(配車)プロバイダー、多様なテクノロジー企業、複数の決済ネットワーク、モビリティアズサービス(MaaS)新規参入企業、さらに次第に増加している自動車メーカーが挙げられます。

図 2

現在は、それぞれの顧客にサービスを提供する複数のサプライヤーが決済プロバイダーの価値提案を強化している



出所: Deloitteanalysis.

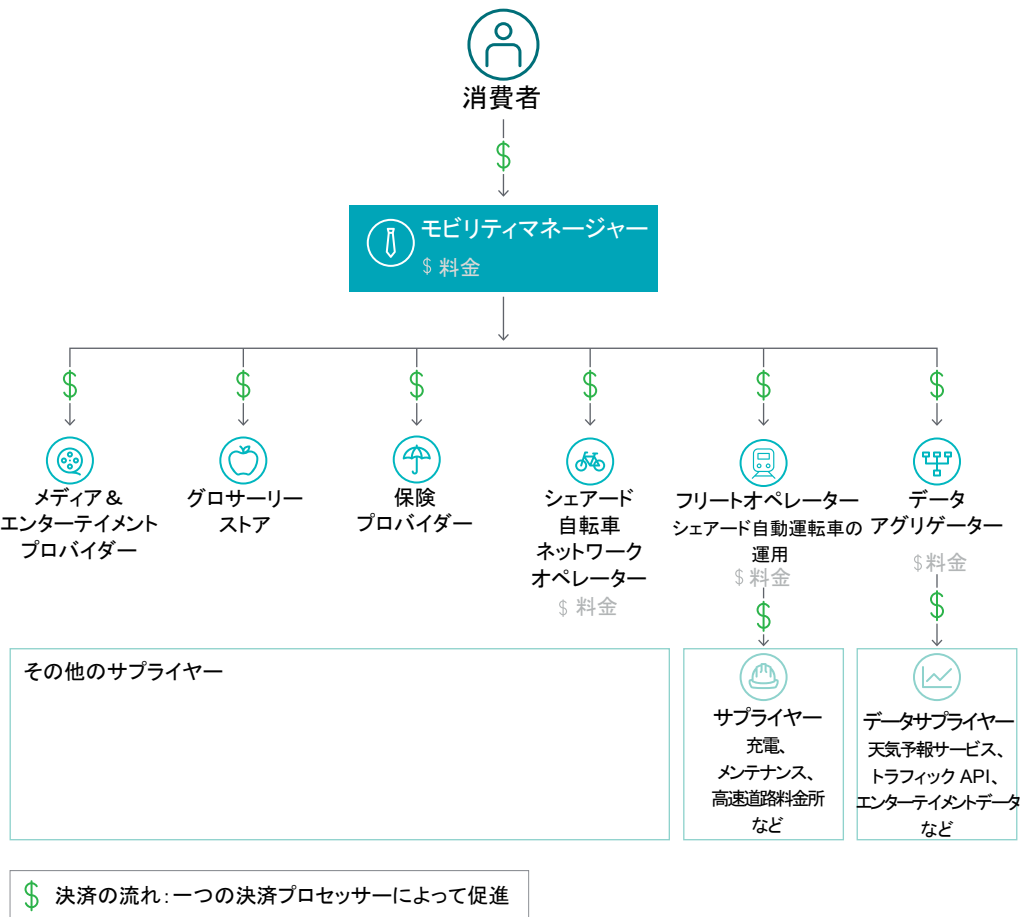
モビリティビジネスプランの実現

新たな交通エコシステムの華やかな要素である、自動運転車や空中飛行型有人ドローン¹⁵ などが高い注目を集めるのは、当然と言えます。しかし、より基本的な要素、すなわち、統合された、マルチモーダルなネットワークの構築とサービスの提供こそ、モビリティの未来を支えています。決済プロバイダーは、ネットワーク効果の供給源とエコシステムの収益プール(データとそのフロー)の共有可能な方法を決定することによって、これらの新しいビジネスプランを可能にするインフラの構築において重要な役割を担っています。

この未来像を可能にするために、決済プロバイダーが創造すべきは、変化を生み出すモビリティ企業とのつながりを強固にすることです。これによって、優先モビリティマネージャーサプライヤーとなり、プロバイダーのテクノロジーを上記の成長企業と結び付けて、さらに、理想的には、待ち構えている変化への独自のインサイトを構築します。私たちは、以下に、三つの主要な機会を説明しています。最終的に、その勝者とは、現在、データの共有に足踏みをしている複数のプレイヤーを結び付けることができる企業となるでしょう。

図 3

モビリティマネージャーは、需要の一元化、参加の統制、生じたトランザクションのシェアの保持によって、戦略的な優位性を確保できる



出所: Deloitteanalysis.

シームレスな インターモーダルモビリティの実現

機会: さまざまなサービスにわたる一連の複数のトランザクションを、ユーザーが1回のトランザクションで完結できるようにすること。例えば、複数の交通手段にまたがる、オンデマンドの補助サービスの追加(ユーザーによる個別のスケジューリング、AIによる提案または保存された好みの履歴を通して)が挙げられます。このシーケンスは、一つの特定のインタラクションで管理が可能になります。

現時点では、MaaS市場は多岐にわたるプレイヤーで構成され、その多くには、複雑でセキュアなトランザクションを

単独で処理する機能に欠けています。小企業の中には、モビリティアドバイザープラットフォームのセットアップをあきらめざるを得ない技術仕様を見出す場合があります。この機能を構築し、アプリやユーザーインターフェースに統合すると同時に、規制や不正防止の障壁を乗り越えることは、参入への高い障壁になりかねません。その一方、ユーザーはすでに、多岐にわたる決済オプション(Venmo、PayPal、リアルタイム決済など)を有しているため、デベロッパーは、顧客が効率的にサービスを使えるように、アプリケーションが自動的に認証・設定(プラグアンドプレイ)を行えるようなサービスを提供することができるでしょう。

カスタマイズサービスを開発することによって、決済プロバイダーは近い将来、消費者向けとサプライヤー向けの決済サービスを提供することで、一つのビジネスのバリューチェーンを隅々まで監視できるようになります。このため、ユーザーはすべての交通・移動手段を個人の好みに合わせてカスタマイズし、スムーズに、かつ迅速に計画できるようになります。モビリティマネージャーは、人々が一度の決済(フロントエンド処理)で、複数のモビリティプロバイダー(バックエンド処理、公共交通機関、ライドヘイリング、自転車シェアなどへのトランザクション)にその決済を分散できるようにする必要があります。

製品: 決済プロバイダーは、バリューチェーンに基づいたMaaS専用プラットフォームの提供ができるようになります。サプライヤーのトランザクション(フリートオペレーター、給油、レンタル自転車、補助サービス)を処理する時点で、このプラットフォームが特定の移動分野のサービスプロバイダーすべてにわたるコスト管理ができるようになります。例えば、特定の移動が不採算である場合に、レンタル自転車プラットフォームでいくらの収益が必要か、といった内容です。顧客サイドでは、PayPal、クレジットカードまたはリアルタイム決済などを将来的に含む、顧客が運賃の支払い時に必要となるすべての決済オプションを一つのポータルに統合できます。データシェアリングは、仮契約作成時にブロックチェーンなどのテクノロジーを活用したり、インフラの複数のポイントにまたがる実データの共有において、トークン的な情報の利用の際に発生します。

このプラットフォームは、モビリティアドバイザーのエンタープライズリソースプランニング(ERP)および請求システムとのシームレスな統合が必要となります。決済プロバイダーは、この提案に実装およびコンサルティングサービスを組み合わせ、最終的にはMaaS企業の優先サプライヤーとして固定されることとなります。

到達手段: 決済プロバイダーは、キャッシュフローは乏しいが有望なプレイヤーとの関係を構築するリスクを考え、大がかりなプラットフォームを開発する前に、候補となる企業のうち一社と試験的な取り組みを実施する場合があります。以下の4段階のアプローチは、決済プロバイダーが現在行っていること以外はほとんど不要と言えます。

1. 有望なMaaSプロバイダー1社に関して、モビリティ特化型決済プロバイダーの機能を試験する: moovel、MaaS GlobalのWhim、Moovitなどが該当サービス

積極的に開発中。

2. 同プロバイダーと共にパイロットを改善して、収益トラッキングと各サプライヤーへのマージン配分を管理するための完全ERP統合を構築する: フロントエンドで、顧客とパートナー間の衝突を低減するために、現行のモバイルウォレットソリューションを統合する。
3. ほかのMaaSプロバイダーに加えて、近い将来にこの役割を担える企業(ライドヘイリングプロバイダーや自動運転車デベロッパーなど)に声を掛けて、トランザクションの独占処理の見返りに、モバイルウォレット製品を提供する。
4. 市場の勝者がパートナーの成長を実現できる、ロイヤルで、デジタル的につながる顧客になるまで繰り返す。

次世代「フリート」カード: コネクテッド車による決済の促進

機会: コネクテッド車の増加に伴い、決済プロセスを容易にするプラットフォームとして車を活用するという、機会が訪れています。この実現のためのテクノロジーは容易に利用可能で、デベロッパー各社がすでに車両でのパイロット試験を行っています。その用途には、通行料徴収および混雑課金、車両の給油および充電、車両メンテナンス、駐車場、基本消費財、エンターテインメントなどが含まれ、一部のネットワークプレイヤーが先陣を切っています。VisaとSiriusXM Connected Vehicles Servicesは、先日、新しい車内決済システムに取り組むための提携を発表しました¹⁶。

顧客トラフィックのリダイレクトによる売上増加の可能性の訴求によって、決済プロバイダーは、ガソリンスタンドや小売店に対して、レセプターなどの必要なインフラシステムを設置させることを見込んでいます。この仕組みは、それぞれのリテール地点で決済を処理することで、顧客エクスペリエンスの向上につながります。自動車メーカーがこれを機会としてとらえ、車の機能に追加することで、市場の注目を集める可能性もあります。

製品: 決済プロバイダーはすでに、ガソリン小売業者と物流会社との仲介役を担っています。この関係を有することで、決済プロバイダーは、それぞれのセグメントでの強力な優位性を自社にもたらし、顧客対応ツールやデータアナリティクスの開発が可能です。

この業界セグメントは、飛躍的な成長の機会を提供しています。車が自律型・共有型に移行するにつれて、フリートオペレーションに効率が良い自動型の車両専用決済システムを有することは、給油やメンテナンスといった車特有の反復されるトランザクションに極めて有効であり、ネットワーク全体に標準化される可能性があります。

決済プロバイダーは、以下の4段階のアプローチを用いて、二つの既存サービスプロバイダー間のアライアンスを構築して、自社で実現を目指すことが可能です。

1. 自動車ドライバー向けの定期的なトランザクションを含む、大型ネットワーク(ガソリンスタンドや料金所)から開始する。さらに、最も緊急を要する課題として、自社プラットフォームのパートナーとなる意欲を持つプレイヤーを特定する。

図 4

モビリティビジネスプランの実現

優先モビリティマネージャーサプライヤーになるための



出所: Deloitteanalysis.

2. 新しいツールのパイロットプログラムとして最初の関係を利用して、OEM企業を打ち合わせに入れる。
3. ネットワークとその価値を拡大するために、仕事で走り回るドライバーを魅了する、衝動買いを誘う製品を販売するネットワーク(ドライブスルードーナツやコーヒーショップ)を導入する。
4. 小規模リテーラーやその他のOEMに機能を拡張する。

P2Pシェアードモビリティ

機会:十分に活用されていない資産を別の目的で利用する、シェアリングエコノミーの台頭が予測されており、同一モデルがP2Pのカーシェアリングに拡張しています。このモデルは、自家用車の所有者が自分の車をほかの人の使用に貸し出す仕組みです。このような会社の一つであるTuroは、登録ユーザーが1,000万人に上り、自社マーケットプレイスでのトランザクションを推進しています¹⁷。さらに、個人所有のカーシェアリングは、一般市民が自動運転車を利用できるようになれば、自動運転車が受け取りと引き渡しの地点を移動することで、借り手と持ち主間の引き渡しが可能になるため、数年後にはさらに拡張していきます。実際に、テスラを始めとする自動車メーカーは、成長を推進するための一つの方法として、このモデルを明確に検討しています¹⁸。この機会は、鉄道移動やシェアード自動運転車によるフリートを支えるには人口が足りない、郊外や地方で特に有望であると考えられます。決済プロバイダーにとっては、大手プロバイダーの標準になり得る複雑なトランザクションを試す機会を得られます。

製品:一つの共通レンタルシステムのための決済ソリューションを実現している企業は存在していません。解決すべき問題の根幹は、車を運転する人のアカウントから車の所有者のアカウントまで、価値を運ぶという点にあり、その過程で失うものは多くありません。価格設定を見てみましょう。車の所有者は、車の需要に加えて、車両メンテナンス、燃料、駐車場などのコストに鑑みて、自己のレンタルの利益を確保します。フロントエンドからバックエンドまでの決済プロセッサがこの実現に必要な可視性を提供し、さらには、理想的なレンタル料を提示して、価値の源泉となります。

到達手段:決済プロバイダーは、この成長市場を実現する

ためのシンプルなプラグアンドプレイソリューションの構築によって、この機会の獲得を目指すことが可能です。以下の5段階のアプローチは、かなりシンプルと言えます。

1. モビリティオペレーターとの試験を開始して、リテールカスタマーの関与が少ないエクスペリエンス(決済ツール、モバイル統合型車両、シームレスな顧客エクスペリエンス)を構築する。
2. この市場にふさわしい処理品質による、効果的で信頼できる処理を確保する。
3. 高品質で、高度なカスタマイズが可能なビジネス/顧客エクスペリエンスを強みとする。
4. モビリティ特化型の実装・コンサルティングサービスを用いて、業界全体に展開する。
5. P2Pネットワークへのサービス提供機能を試して、製品全体にこれらの所見を活用する。

変化のためのプランニング: 進化するモビリティエコシステムにおける重大な決済機会

当社の「2019 banking and capital markets outlook (業界展望2019 銀行業界および資本市場)」¹⁹で説明したように、決済は引き続き、最も破壊的かつダイナミックなバンキング業務です。既存企業とフィンテックそれぞれが開発するイノベーションが決済業界の再編を促し、顧客の期待を引き上げ、グローバルな競争を激化させています。既存企業は、顧客エクスペリエンスが衝突をはらみ、バラバラのデータが融合される機会を有する領域での差別化を目指しています。これは、進化を遂げるモビリティエコシステムにまさに当てはまります。これらの機会をつかむために既存企業が検討すべきことは、製品ではなく、顧客ソリューションに関する組織の再構築です。未来のモビリティエコシステムの概要がこのイノベーション領域で明確になっていくのに伴い、決済プロバイダーは、以下の二つの戦略的な選択肢を迫られていると考えられます。

新興モビリティマネージャーとの連携:この課題の中核は、新規参入企業であるモビリティマネージャーの到来に対して、プレイヤー各社がいかに取り組むかにあると言えます。

この新しい立役者であるモビリティマネージャーは、消費者とサプライヤーの間に立ち、ユーザーが依頼するモビリティに関連するすべてのトランザクションのプランニング、予約およびチケット発券を行い、市場の主要な消費者向け事業者となり、レンタルバイク、タクシー乗車、燃料補給といった、すべての決済プロセスを一つに結合していきます。そして、プロセスの中には、オペレーターに抜本的な見直しを要求するものが出てきます。例えば、車の給油、メンテナンスおよび保険に関連するコストに加えて、インフラ(料金所など)につながるコストは、道路の往来がフリートとして管理される自動運転車へ切り替わるにつれて、より幅広いB2Bトランザクションになっていきます。このため、データがシステム全体をどのように流れ、共有されるかについて、異なるビジネスモデルと行動の転換が要求されるようになります。

拡張と絞り込み: 拡張するには、プラットフォームプロバイダーとなるか、さらにはモビリティマネージャーの役割を担うことを目指す必要があるでしょう。ただし、モビリティマネジメントの役割への移行を検討する決済プロバイダーは、この転換によって、このビジネスへの適性が上回る可能性が高い、ライドヘイリングサービスからMaaSオペレーター、さらには自動車メーカーまで、多数のプレイヤーとの厳しい競争に直面することになります。その一方で、決済プロバイダーは、モビリティエコシステムにおける新しいニッチ市場(P2Pレンタカーのサービス提供や自動車用ウォレットの実装支援など)を特定して、サービスを提供し、より優れたユーザーエクスペリエンスの設計やほかのプレイヤーが使用できるホワイトラベル提案の制作による絞り込みが可能です。

未来のモビリティエコシステムに必要な次世代機能

競争に打ち勝つには、フリート最適化、ダイナミックルートプランニング、統合型電子チケット発券、および都市の自治体やモビリティオペレーターとの密接な連携といった、様々な新機能が要求されるでしょう。

モビリティ決済領域において、現在、区別されているインフラを越えて、このようなエコシステム内のプレイヤーがお互いに必要なデータを合法的に、安全に、そして即時に共有する方法を確立できれば、ネットワーク効果を発揮できます。各プレイヤーがこのネットワークを構築する方法次第で、モビリティ関連企業が有益なプラットフォームを迅速に構築できれば、より多くの商機が見出せるようになります。しかし、これらのテクノロジーが最大のインパクトをもたらす上で鍵を握るのは、データです。

データの強度: 決済プロバイダーは、複数の機能やシステムにまたがる異質なデータをまとめる必要があります。プレイヤー各社は、新しいサービスを作ると同時に、モビリティ業界での顧客エクスペリエンスの改善を推進するために、ビッグデータやアナリティクスが活用できます。しかし、データが豊富でも、容易なアクセス、十分な安全性、または統合化、そして特に共有が実現していないことがしばしばあります。この問題を今解決することが、認証、リスクモデリング、不正防止またはトークン化、さらにはデータからのインサイトを収集するためのアナリティクスといった、規格の作成と所有による先発者利益となり得るでしょう。

要求されるデータインフラ: モビリティの未来は、スムーズかつ効率的に決済を処理できるオペレーターと乗客なくしては実現できないと共に、このために基幹デジタルインフラのセットアップで担うべき重要な役割を決済プロバイダーにもたらしめます。先んじて取り組むことは、リスクの高い投資の検討を意味することになったとしても、成功の鍵となります。データの課題は、データインテグリティの重要性が高まるにつれて、ますます手強くなっています。規制上の要請は、効果的なデータ管理の役割をさらに向上させる可能性があります。規制要件を遵守し、セキュリティの懸念を乗り越えたと共に、データを個々の企業内で隠し持つよりも、共有することに価値を見出す新しいビジネスモデルを考案する必要があります。大量の決済を処理する主要な業界プレイヤーがデータやインサイトの大半の鍵を握り、これらを利用するためのアナリティクス機能の構築に取り組んでいます²⁰。

すでに、決済アナリティクスアーキテクチャは、重大な決済システムと分析アプリケーションの間の統合に向かい徐々に進化しており、企業の境目を超える、新しいモビリティ決済エコシステムを可能としています。

決済プロバイダーは、モビリティ企業と提携し、優位性の高いサプライヤーになるために、現在の技術と専門知識を活用して、まもなく訪れる劇的な変化を誘導できるようになるこ

とが求められています。将来的に、乗客がレンタル自転車から自動運転タクシーに乗り換える場合、エコシステム内でシームレスに移動するために乗客が必要とするのは、安全で使いやすいインターフェースです。現在のモビリティにすでに存在する問題に関して、試行錯誤を繰り返しながら少しずつ前進することこそ、決済業者がそこにたどり着くための方法です。

Endnotes

1. Val Srinivas, Stephen Fromhart, and Richa Wadhvani, *“Default” payment methods*, Deloitte University Press, October 21, 2016.
2. Henry Grabar, “No shirt, no swipe, no service,” *Slate*, July 24, 2018.
3. Deloitte University Press, *The future of mobility: Ben’s journey*, video, November 4, 2016.
4. Christian de Looper, “Sending money to a friend? Which is the best app for that?,” *Digital Trends*, August 30, 2018.
5. Warwick Goodall et al., “The rise of mobility as a service,” *Deloitte Review* 20, January 23, 2017.
6. Scott Corwin and Derek M. Pankratz, *Forces of changes: The future of mobility*, Deloitte Insights, November 16, 2017.
7. Scott Corwin, et al., *Gearing for change*, Deloitte University Press, September 29, 2016.
8. Knexus, “Omnichannel stats you don’t want to miss,” May 26, 2016.
9. Jaime Toplin, *The mobile payments report*, Business Insider Intelligence, December 2017.
10. IBIS, *IBISWorld industry report 48511: Public transportation in the US*, June 2018. Public transportation agencies primarily operate regional passenger transportation systems with regular routes and fixed schedules. The industry does not include taxis and limousines, charter buses, ferry boats, or school and employee buses.
11. IBIS, *IBISWorld industry report 53211: Car rental in the US*, November 2018.
12. IBIS, *IBISWorld industry report 48533: Taxi and limousine services in the US*, December 2018.
13. Allied Market Research, “Fuel cards market expected to reach \$842,410 million, globally, by 2023,” 2018. Note that, the headline notwithstanding, that’s US\$842.41 million, not US\$842,410 million.
14. US Bureau of Labor Statistics, *Consumer expenditures in 2013*, February 2015.
15. Robin Lineberger et al., *Elevating the future of mobility*, Deloitte Insights, January 18, 2018.
16. SiriusXM, “Visa and SiriusXM team up to fast track the future of in-vehicle commerce,” January 7, 2019.
17. Carsharing Association, “About the CSA;” Turo, “About Turo,” both accessed November 2, 2018.
18. Megan Rose Dickey, “Elon Musk offers more detail about Tesla’s ridesharing network,” *TechCrunch*, May 2, 2018.
19. Val Srinivas and Richa Wadhvani, *2019 banking and capital markets outlook*, Deloitte 2018.
20. Deloitte, *InFocus: Payments trends 2019*, 2019.

著者紹介

ULRIKE GUIGUI は、Deloitte Consulting LLP のマネージングディレクターを務め、決済および消費者金融業界における 20 年以上に及ぶ経験を有しています。デロイトの決済プラクティスのリーダーとして、カードリエンジニアリング、デジタル決済戦略および決済プラットフォーム開発における、極めて複雑な大型プロジェクトを複数率いてきました。ニューヨーク・スタンフォードを拠点としています。お問い合わせは、LinkedIn をご利用ください: www.linkedin.com/in/ulrike-guigui-608550/

CHRIS ALLEN は、Deloitte Consulting LLP のマネージングディレクターです。金融サービスセクターで 30 年近くの経験を積み、業界での長年にわたる実務経験とコンサルティングの専門知識を融合させた経歴を有します。主な専門分野は金融サービスオペレーションおよび技術転換で、特に決済およびリテールバンキングに重点を置いています。ノースカロライナ・シャーロットを拠点としています。お問い合わせは、LinkedIn をご利用ください: www.linkedin.com/in/christopher-allen-94a1455/

SEBASTIAN GORES は、モニターデロイトストラテジープラクティスのシニアマネージャーです。決済およびバンキングリーダーと連携して、戦略、デジタルおよび組織／転換問題に加えて、複雑な合併や買収取引に関するアドバイスを提供しています。ニューヨークを拠点としています。お問い合わせは、LinkedIn をご利用ください: www.linkedin.com/in/sebastiangoeres/

ALEX KOSTECKI は、Deloitte Consulting LLP のマージャーズアンドアクイジションストラテジープラクティスのシニアコンサルタントです。顧客と連携して、クレジットカード市場参入戦略、マーケティング戦略および買収前デューデリジェンスを担当しています。ニューヨークを拠点としています。お問い合わせは、LinkedIn をご利用ください: www.linkedin.com/in/alexandre-kostecki-03020463/

謝辞

著者一同、**Zach Aron 氏**、**Scott Corwin 氏**、**Brian Shniderman 氏**、**Val Srinivas 氏**に対して、本稿への貢献について、心より感謝申し上げます。

お問合せ先

日本国内お問合せ先

田邊 愛貴

執行役員/パートナー、ファイナンシャルサービスインダストリー
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
ytanabe@tohmatu.co.jp

赤星 弘樹

アソシエイトディレクター、ファイナンシャルサービスインダストリー
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
hakahoshi@tohmatu.co.jp

グローバルお問合せ先

Ulrike Guigui

Member of leadership, Payments practice
Managing director
Deloitte Consulting LLP
+1 646 276 2922
uguigui@deloitte.com

Derek Pankratz

Center for Integrated Research
Senior manager
Deloitte Services LP
+1 920 242 1141
dpankratz@deloitte.com

Christopher S. Allen

Payments subject matter adviser
Managing director
Deloitte Consulting LLP
+1 980 333 9744
chrallen@deloitte.com

Alexandre J. Kostecki

M&A strategy
Senior consultant
Deloitte Consulting LLP
+1 917 687 5019
akostecki@deloitte.com

H. Sebastian Gor

Senior manager
Monitor Deloitte
Deloitte Consulting LLP
+1 718 286 9051
sgoeres@deloitte.com

Deloitte Center for Integrated Research について

デロイトの Center for Integrated Research は、業界や部門を横断する重要なビジネスに関わる問題について、新興テクノロジーの急速な変化から人間の行動に関する不変の要素まで、斬新な観点の構築を重視しています。私たちは、根本的かつ徹底的に合理的なインサイトを見出し、新しい方法で変革をもたらすトピックを考察することによって、リサーチ記事、短編動画、対面式ワークショップといった様々な形態で新しい考察を提供しています。

デロイトのグローバル決済チームは、決済エコシステム全体にわたるクライアントの方々にサービスを提供しており、その業種には、イシュー、アクワイアラ、カードネットワークおよび協会、アクワイアリングプロセッサ／サービスプロバイダー、マーチャント、フィンテックおよびモバイルウォレットなどの決済プラットフォーム、B2B・B2C・P2P 向けのリアルタイム決済などが挙げられます。コンサルティング、税務、リスクアドバイザーおよび監査のプロフェッショナルを擁するデロイトの決済グループは、エンドツーエンドの機能を提供することによって、企業が幅広い代替デリバリーチャネルを提案し、顧客エクスペリエンスを向上させることを可能とします。詳しくは以下をご覧ください：

[Deloitte.com](https://www.deloitte.com).

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に 1 万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 286,000 名の専門家については、(www.deloitte.com/about)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの提携法人のひとつまたは複数を含みます。DTTL(または“Deloitte Global”)および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの提携法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2019. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC, Deloitte Tohmatsu Tax Co.



IS 669126 / ISO 27001

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited