



**Asia's economic frontier:
Learn from Asia's business context**

新たなアジアビジネスの台頭に、
金融業はいかに学び・変化するか

Agenda

はじめに	1
I. 世界の変化：Great transition period と日本	3
II. 視点の転換：アジアから学ぶ、新興と呼ばれる領域から学ぶ	5
III. Logic からコンテキストへ	12
IV. 金融の未来	15
V. 新興プレイヤーの事例	19
発刊に際して	25

はじめに

新興国の台頭、デジタル化による新業態の出現はマクロ政治経済環境の変化のみならず、ミクロ経済においても構造的な転換をもたらしている。日本が低成長に苦しむ中、世界の政治経済環境は大きく変化した。金融業界に目を向けると、失われた20年は債権処理を始めとする負の遺産を整理するのが手一杯であった。リスクテークやイノベーションへの取り組みは、十分とは言い難かった。

世界では、一体何が起きているのか。はやりのビジネスモデルやテクノロジーに目を奪われ、変化の本質を捉える事が疎かになっていないか。視点を変えずして「Great transition period（大きな地殻変動の時代）」を生き抜くことはできない。

海外に目を向けてみると、新興プレイヤーの出現に合わせ、金融機関も機動的にその役割を変えようとしている。ビジネスモデルの転換を見ると、単なるバズワードに振り回されないものの考え方＝視点の変化が見えてくる。

変化のポイントは「ロジック（論理）一辺倒の思考」から「コンテキスト（文脈）思考」の取入れである。文脈とは（1）単なるローカリゼーションでもない。また（2）単に顧客の声を聞くことや市場調査からも生まれない。（3）文脈を理解することは「その地に生きる」ユーザーの目線に立つことだ。

文脈を理解することで、一見非連続だが、生活者視点で連続的な課題解決が可能になる。社会の課題にまで踏み込んだ事業創造が可能になる。今こそ、「視点の転換」＝「コンテキスト（文脈）」を重視した、海外戦略へ舵を切るべきだろう。

本稿では、ASEANにおける新興ビジネス（ライドシェア業界）をケースに取り、ビジネスモデルの本質がどう変化しているのかを考える。「新興市場における、新興プレイヤーの成功モデル」から学ぶ。また、既存の金融機関が新たな市場においてどう対応しているのかも検討していく。

新規事業といっても、ゼロからイチを生み出すものを指すわけではない。文脈を理解することで、元々文化としてあった商形態を掘り起こす、再編していく点もポイントだ。フロンティア喪失に悩む日本企業にとっても学ぶ視点がある。

デジタルや新興市場といったバズワードにとらわれることなく、変化の根底潮流を見極める「文脈を起点とした視点力」が求められている。

邊見 伸弘

国際ビジネスインテリジェンスリーダー
チーフストラテジスト

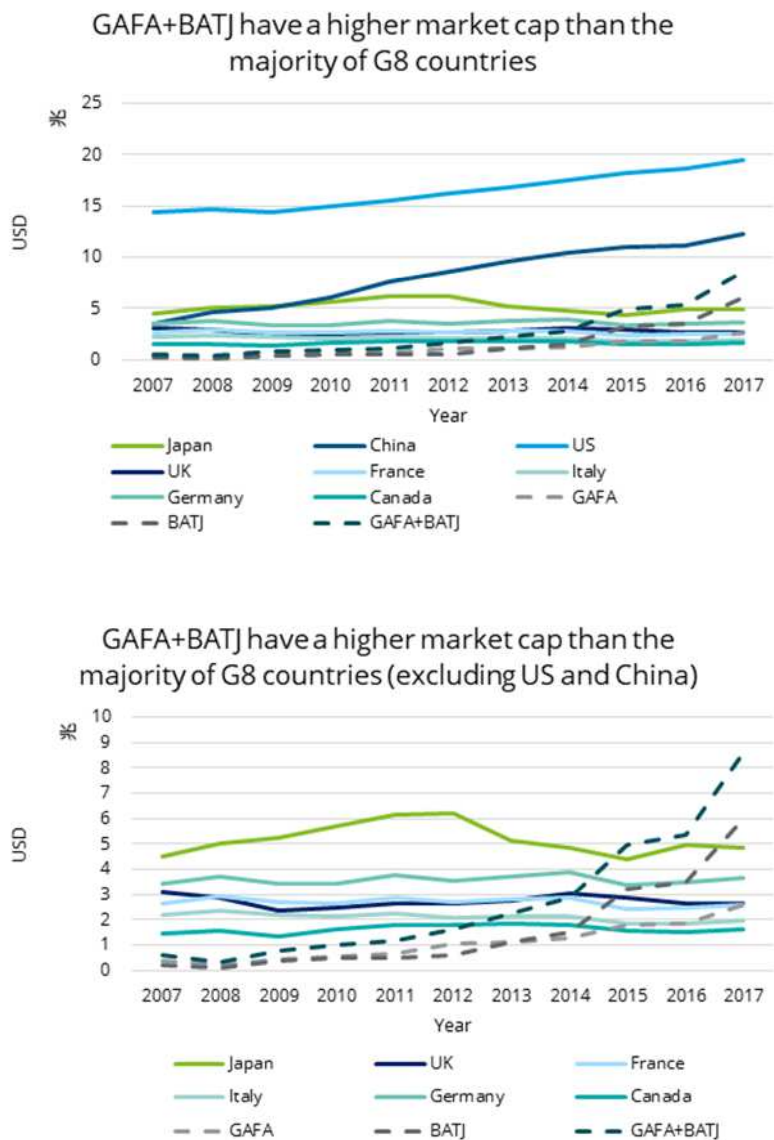
I. 世界の変化： Great transition period と日本

現在は不確実性の時代と言われる。マクロ政治経済を見れば、中国をはじめとする新興国家の台頭が目覚ましい。他方、国際政治経済の秩序は、米国を中心とした自由主義・資本主義が牽引するのか、中国を代表とする権威的な国家資本主義が牽引するのか、はたまた第三の軸が新たに出現するのか、その行く末は混沌としている。

産業の勃興という観点では、GAFA（Google, Apple Inc.、Facebook、Amazon.com）やBATJ（Baidu、Alibaba、Tencent、JD.com）といった新興デジタル企業の台頭が著しい。売上や時価総額ベースでみると、国家のGDPを凌ぐ規模となった。BATJ+GAFAの時価総額より大きいのは米中両国のGDPだけだ。

情報という観点でも、国境を越え、世界中のユーザーの情報を収集し、超国家といえる存在になっている。いわゆるゲームチェンジャー（＝市場の状況やルールを急激に変えてしまう製品や企業のこと）の台頭だ。従来の前提とは大きく異なる経営環境も出現した。

表 1：GAFA+BATJの過去 10 年間の時価総額と日中米 EU の GDP を比較

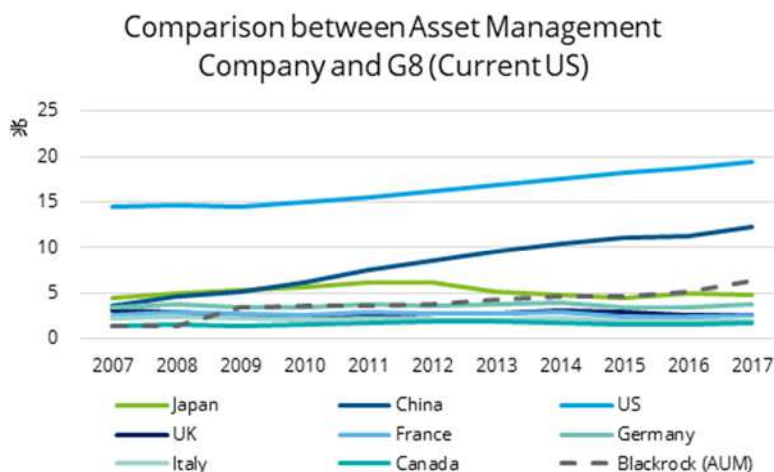


(出所：World Development Indicators, Bloomberg)

既存業界においても新しいプレイヤーが破壊的に登場した。例えば、金融業では、リーマンショック後のアセットマネジメント業。ブラックロックやヴァンガードキャピタル等は預かり資産ベースで、日本の GDP をも凌ぐ規模となった。こちらもわずか2社の預かり資産 (AUM) より大きいのは、米中の GDP のみだ。

「気づいたら、小さな存在が大きな存在になっていた」。「関係ないはずの業界が競争相手になっていた」。このような急激な環境変化に立ち向かうために、必要なことは何か。本質的な問題は不確実性ではなく、**不確実性を盾に、立ち止まっていることである。前提が変わったのなら、リーダーとしての日本ではなく、チャレンジャーとしての日本になればよい。日本の前を走っているケースは隣の国々にある。海外進出で成功を収めるためには、日本主導にかかわらず、他国から謙虚に学ぶ姿勢が求められるのではないか。**

表 2：図表で過去 10 年間の預かり資産の上昇と日中米 EU の GDP との比較



(出所：IMF, Blackrock 10-K For)

The combined assets of 2 Asset management companies are equivalent more than half the GDP of the largest economy in the world

Category	Country/Company	GDP (B USD)	Assets under management (B USD)
Country	United States	20,494.05	
	China	13,407.40	
	Blackrock + Vanguard		11,175.82
	Japan	4,971.93	
	Germany	4,000.39	
	United Kingdom	2,828.64	
	France	2,775.25	
	Italy	2,072.20	
Company	Blackrock + Vanguard		11,175.82
	Blackrock		5,975.82
	Vanguard*		5,200.00

Combined AUM of Blackrock and Vanguard rivals the second largest economy in the worlds

NOTE: Vanguard AUM is end of January 31, 2019

(出所: IMF World Economic Outlook Database, Blackrock 2018 Annual Report, Vanguard Fast Facts)

II. 視点の転換：アジアから学ぶ、新興と呼ばれる領域から学ぶ

1. 新興国参入戦略から、新興国に学ぶ時代へ：GAFA や BATJ の次は？

“新興市場”や“デジタル市場”というと米国の GAFA や中国の BATJ に注目が集まる。しかし他のアジア新興国ではこれらの企業による覇権争いが中心とは限らない。

そもそも、“新興国戦略”とは何だったのか。1990 年代以降、新興国への参入戦略は世界中の企業の重要戦略だった。冷戦が終結し、グローバル化が希望を持って受け入れられた時代だ。例えば、小売業界では、ウォルマート、カルフルに代表されるグローバルプレイヤーが世界の新興国に参入し、市場をまたたく間に席捲し、日本でも黒船来襲と言われたのはわずか 15 年前の話だった。今はそれらのプレイヤーもアジア新興諸国で苦戦が続く。これは Amazon をはじめとする E-commerce の台頭以前に見られた現象だ。

グローバル化現象は金融業でも見られた。90 年代はグローバルワンサービス、“大量投資”、“スピード重視”による、市場寡占を目指すグローバルモデルが注目された。シティバンクや HSBC (香港上海銀行) 等のグローバルバンクが市場を席捲。当時は、グローバルプレイ

ヤーが市場を独占するよう思われた。しかし、今は、日本はもちろんの事、アジア各国でユニバーサルなグローバル銀行の看板を目にすることも少なくなった。

その反面、アジア地域各国の小売業者の発展、成長は注目される。Global の時代から Regional/Local の時代とも言われる所以だ (出所: All business is local by John Quelch)。

例えば小売業界では Indomaret (インドネシア)、Lazada (シンガポール) といったプレイヤーが急速に成長した。金融業界ではアジアでは DBS (シンガポール) や Maybank (マレーシア) がそうだ。各国別では ABA 銀行 (カンボジア) 等の成功が目覚ましい。いわゆる Regional Giant や Local Giant といったプレイヤーの台頭だ。

グローバルの超優良企業のベンチマークをし、そこから学ぶという時代は終わった。巨大欧米企業が苦しみ中、新たなプレイヤーが台頭している。これは、旧来型ビジネスに限ったことではない。今は「新興国プレイヤーに学ぶ」時代に入っている。

2. 新興ビジネスの巨大企業：Uber でさえも負ける市場

アジア新興市場では、旧来 (伝統的) ビジネスだけでなく、新興ビジネスでも欧米発の企業が苦戦しているケースが珍しくない。例えば、変化が著しいデジタル分野。その中でもライドシェアサービスに注目が集まっている。しかし、業界の雄とされる Uber も

アジアでは苦戦した。

Uber は、今までの移動概念をそっくり変えてしまったライドシェアサービス。“Evolving the way the world moves”をスローガンに掲げ、自動車産業のみならず、

タクシー、フード、デリバリーの在り方まで変化させてきた。Global にドライバープラットフォームを作ったプラットフォーム・ビジネスの代表格でもある。しかし、アジア各国を回ると Uber の名前を見ることは、もはやない。中国では DiDi、東南アジアでは、Grab や GO-JEK といったプレイヤーが市場で活躍する。DiDi や Grab に至っては、世界を席巻した Uber (アジア事業) を逆に買収してしまった。一体なぜこのような変化が起きたのか。

その一因には、従来型の分析手法とは異なった考えが必要だ。例えば、今までの参入戦略では、まず、経済レベルの検討から始めた。一人当たりの所得等のデータをベースに、対象となるターゲットを絞り込んでいくといったやり方だ。そのうえで、自社の経験値に合わせて、持っているサービスの展開レベルを見極めていった。この手法は、レベル感の違いはあれど、今でも多くの業界で取られるアプローチだろう。

シンガポールの 1 人当たり GDP はアジア最高レベルの約 US\$58,000 ドル (2018 年 IMF データ)。都市経済が発達し、可処分所得も高く、サービス経済への理解度もある。Uber が、シンガポールを起点とし、東南アジアへの展開を進めようとしたのはわかる。

しかし、この方法では、ユーザーニーズを捉えられなかった。市場としては十分条件が整っていても、課題に直結していなければ使ってもらえない。

Uber は先進国でタクシーがつかまらないことを事業の起点とした。だから、正式なタクシーでなくても、ライドシェアという形をとって業界を創造的に破壊することが出来た。業界破壊を錦の御旗に、タクシーサービスに課題がある国、ましてや新興国でも同じアプローチが当てはまるように思われた。

そこで、東南アジア市場へむかったのだろう。ここではタクシーがつかまらない、ということは確かに起きていた。しかし、つかまらないといっても質が違っていた。スコール (一時的な豪雨) 時などに「走っているのにタクシーがつかまらない」、「乗車拒否をされた」といった点が課題だった。この問題を解決するには、供給台数以上に、需給の最適化、多様化を図らなければならない。業界破壊よりも現地のタクシーとの協調が必要だった。

さらに、重要な点がある。Uber はクレジットカード情報を登録させ、使い勝手を向上させてきた。しかし、東南アジアの多くの国ではクレジットカードを持っている者は少数派だった。多くのユーザーは、デビットカードないしは現金で支払うのが一般的だった。この盲点に UBER は気づかなかった。商習慣を本国と同様に捉えていたのである。

「移動手段の進化、支払いの簡素化」が課題ではなく、「移動手段の多様化、支払い方法の多様化」が問題だったのだ。

デジタルといっても千差万別。デジタルで何の課題を解決するのか、デジタルのどの領域を訴求するのか。また、オンライン/オフラインの垣根が消滅する中、アフターデジタルの生き残りを考えても、テクノロジーに一喜一憂し、本質的な市場理解に目が向いていなければ、勝ち残れないだろう。

米国のデジタル巨人だけでなく、中国のデジタル巨人でも勝てない現実に学ぶ必要がある。巨大企業が負ける時代に何をすべきか。デジタルや新興国参入といった分かりやすい違いに目を向けるよりも、その根底に流れるビジネスの文脈、社会背景に目を向けられるかが、勝負のポイントになっている。

3. Regional Giant の台頭に目が向いているか：地域を跨いで成長する Grab

東南アジア各国における米 Uber の完敗と Grab の急成長。これだけではない。もう一方のテクノロジーの雄である、中国勢も大活躍とはいえない。米国であれば日本でおなじみの GAFA (Google、Apple Inc、Facebook、Amazon) だ。中国で言えば、Alibaba や Tencent と、これらのプレイヤーが展開する Alipay や WeChat。世界の覇権争いの代表格といわれている。

しかし、東南アジアでは必ずしもこれらのプレイヤーを目にすることは少ない。むしろ、E コマースでは、Lazada (シンガポール)、携帯電話では iPhone や Galaxy よりも、Oppo、Vivo (中国)、決済では各国のプラットフォーマー (Grab/GO-JEK) や、ライドシェア専業 (Pass App)、送金専業のプレイヤー (Wing/True money) といった、日本ではあまり見聞きしない名前が台頭している。

米国の Uber に加え、中国の代表的プラットフォーマーである DiDi が東南アジア市場で何故プレゼンス

がないのか。米中のデジタル覇権という見方では一概に説明が出来ない現実が起きている。一体なぜか。ライドシェア Grab のケースから考えてみたい。

もともとマレーシアで生まれた Grab は、Uber の東南アジア版と言われる。Regional adjusted プラットフォームとも呼ばれる。確かに、アジアビジネス展開におけるエッセンスが詰まっている。

スマートフォン一つあれば、東南アジアのほとんどの地域でサービスが利用できる。もちろんアプリのインターフェースも各国共通。決済通貨は地場の通貨で表示がされる。地場のタクシー会社との連携も進む。サービスも多様だ。車種も既存のタクシーだけでなく、大型車、三輪自動車バイクと選択肢が多い。地域横断で使えるインフラとなっている。国次第ではあるが、フードデリバリー、送金 (Grab Pay)、保険、ペットの輸送といったサービスまで利用が出来る (参考：Grab の写真)。



(出所：デロイト トーマツ コンサルティングメンバー撮影)

東南アジアを回るのであれば、財布はなくても、Grab がないと困る、といった声も多い。なぜここまで展開できたのか。同社のスローガンには、「Forward together」というものがある。紐解いていくと、Uber とは異なるサービスであることに気が付く。

既存の事業や市場の破壊ではなく、協調という点で、UBER と異なっているのだ。ポイントとして以下の 3 点がある。



① 地域コンテキスト（文脈）の理解

各国の違いに目を向けるのではなく、地域で協調できる点はないか、という目線を大事にしている。既存タクシー会社の取り込みはその一面だ。対立するのではなく協調する。だから、他の移動手段も柔軟に取り込む。タクシーや乗用車だけでなく、バイク、トゥクトゥク、乗り合いトラック（ソントウ）も対象だ。また、利用者の決済手段も文脈を理解する上で鍵となる。カードどころか銀行口座をそもそも保有していない、小銭が手間、支払いにネゴが必要等、状況に応じた対応が必要だ。

Grab のサービスをめぐっては金融機関の組み方も特徴的だ。ここでもローカルとの協調を前面に打ち出している。地域の事が良く分かっているプレイヤーと積極的に組むという姿勢だ。パートナーとして組む相手も、金融業界では地場大手プレイヤーが中心だ。例



② 地域・国々でのカスタマイズによる最適化

地域を絞っていくことで、かゆいところに手が届くサービスを実現する。東南アジア各国の空港に降り立つと、アプリの画面の中身が変わる。現地の言語だけでなく、乗り物の種類も変化していくのだ。地域に合わせた Grab ならではのサービスとあってよい。サービスを利用した中で貯まったポイントも、他の Grab サービスに限らず、レストランや買い物で使うことが出来る。

例えば、DBS や OCBC。いずれも地域や各国におけるナンバーワン企業である。業界は異なるが、地域を熟知した存在と連携することで、シナジーを最大化しようと努めている。



③ 集中投資とコラボレーションにより差別化を目指す

Grab のビジネスを見ていくと、必ず現地の大手異業種プレイヤーと協働している。タクシーサービスしかり、金融サービスしかりだ。現地の Regional Giant と協働することで、スピーディかつ圧倒的な食い込みを実現し、経済圏を構築している。

4. Local Giant という切り口：生活者に寄り添う GO-JEK

インドネシアの GO-JEK は、一見 Grab と似ているが、よくよく見ると異なっている。新しいデジタル、モビリティビジネスと一概にくくることはできない。サービスを見ると、クリーニングから書類の受け渡し等、多岐にわたる。送金サービスも可能だし、タクシーやバイクが ATM の機能も果たしている。ドライバーにお金を渡し、GO-JEK ドライバーに入金してもらい、アカウントにお金を貯めるという仕組みだ。この仕組みが発展すると、金融機関はおろか、コンビニの ATM 機能ですらも使わなくて済むようになる。あまりにも広いサービス領域は、まるで現代版の町内会や商店街のようなコミュニティといってもいい。

それだけではない、ネイルサロンやマッサージ、メイクアップサービスまである。インドネシアにおける浸透度はリージョナルプレイヤーの Grab 以上であり、生活者に寄り添うインフラとなっているのだ。Grab が地域という面での広がりをつえたとすれば、GO-JEK は生活者を軸にサービスを掘り下げていくことで、必要不可欠な存在になった。

GO-JEK で展開されているサービスは、米国や中国、シンガポールで発展した事業を新興地域であるインドネシアに持ってきた、とだけでは説明がつかない。タイムマシン方式での思考では出てこないビジネス形態が誕生しているのだ。

GO-JEK の成功の裏には、インドネシア社会の文脈をより深く理解し、その上にビジネスを構築したという点がある。それは、GO-JEK というネーミングそのものにもよく表れている。元来インドネシアでは、バイクタクシーは Ojek と呼ばれ、市民の主要な足であり、

単なる移動手段というよりは、もはや欠かせない日常生活の一部であった。Ojek にあやかってつけられた名前そのものが、インドネシアの人々には親しみが湧くもので、よく刺さるものだった。

一見すると、バラバラに見える GO-JEK 上の各種サービスも、このような視点で見ると、元来インドネシアにあった日常生活の文脈理解の上に展開されていることが分かる。たとえば、GO-FOOD や GO-SEND といったサービスがあるが、これはバイクタクシーのドライバーに食事を代わりに買ってきてもらったり、小包を代わりに届けてもらったりといった既存の商習慣を踏まえたものであるとみることもできる。

最新テクノロジーの活用有無や領域にかかわらず、時として外資プレイヤーを凌ぐ強さを誇る地場プレイヤーの成功の背景は、現地のコンテクスト理解にあると考えてもよいだろう。

GO-JEK がベトナムに進出するにあたりとった戦略、すなわち GO-JEK から GO-VIET に名前を変え、マネジメントを現地のベトナム人に任せただけ、この現地のコンテクストを理解するという試みとして捉えることができよう。経済の発展水準においてはおよそ同じであっても、また、バイクタクシーの存在など表面的には類似するものが存在していても、それぞれの社会の根底に存在するコンテクストは大きく異なる可能性がある。そのような意味では、ベトナムではセーオム (Xế Om) という名前で現地の人々には親しまれてきたバイクタクシーのサービスを GO-VIET としたネーミングがどれだけベトナム人の心に刺さるのかは未知数だ。

一方で、ベトナムの国旗を模したロゴや、国のカラーでもある赤いヘルメットを気に入っているという市民の声も聞かれる。ベトナム進出は最近の動きであるため、現地のコンテキストをどのように読み、それをどのように今後のビジネス展開につなげられるか、評価はまさにこれからだ。

日本ではライドシェア業界が発展していないため、報じられることがほとんどないが、同じライドシェア事業を展開していても、事業の考え方が違う。文脈の捉え方、ユーザーニーズの捉え方が違うのだ。なぜそ

の事業が社会で必要とされたのか？元々あった社会の文脈と連結させて考える必要がある。

GO-JEK では、インドネシアの生活者が日常抱えるであろう課題を一日の生活の中から掘り起こしていく。いわゆるユーザーの日常生活を起点とした、社会課題の解決・事業機会の発掘・発想の徹底だ。この点で、成功したライドシェアモデルを世界で展開する Uber や、アジアという地域でカスタマイゼーションをする Grab と視点も異なっている。

文脈のポイントは3つだ。



① 旧来ビジネスのリニューアル

GO-JEK は元々OJekというバイクタクシーサービスから始まった。また、当初からすき間時間を埋めるためのライドシェアサービスを実施したわけではない。スタートはコールセンターだ。フードデリバリーや配送サービスもデジタルという形態を取っているが、元々インドネシアにあった文化を踏襲している。ゼロからのスタートではないのだ。



② 既存事業の先をみる

ライドシェアであれば、ドライバーの稼働率向上やユーザーアプリの使い勝手向上で済んだ。しかし、本当に使ってもらえるインフラになるためには、既存事業のカイゼンだけでは不十分だ。ドライバーの付加価値向上や、決済領域への参入社会システムがもつ課題に対し、思考が変化していなければ出てこなかった事業だ。GO-PAY は、銀行システムが未発達な社会で、ライドシェアサービス領域から、金融サービスユーザーを増やした。



③ 生活者に寄り添う社会課題解決

GO-JEK が提供しているサービスは、ユーザーの生活時間に合わせて、引っかかっている社会課題を解決していくインフラ、と言い換えても良い。ただ、やみくもに新しい事業を展開するのではない。Grab のケースの場合は、ドライバーを起点にしつつも、稼働率の上昇、付加価値の追求という観点からサービスが拡大、社会のインフラに変化していった。

ビジネスモデルが異なるから、当然組む相手も異なってくる。金融パートナーは、①自社による買収が軸。ただ、②自社文化の展開にあたっては、地場のスペシャルプレイヤーと連携、③自社ブランドに固執せずという点が重要だ。Grab とは異なり、地域のナンバーワンと組むことにはこだわらない。どのような事業形態であっても、地域の文脈に根差しているか、が物差しとなっている。

デジタルやライドシェアというビジネスを見ると、一見先端のものに乗り遅れてはいけない、と思いがち

だ。しかし、**元々文化としてあった商形態をデジタルで顕在化/掘り起こした点がポイント。単なる流行りもののニュービジネスとは異なる。**

元からあるものへの価値再考という視点は、“フロンティア喪失”に悩む日本企業が学ぶ視点になるのではないか。パートナー戦略をみても、日本からやってきたのは良いが、“**何が相手にとってスペシャリティなのか**”がポイントになってきている。**金で事業を買う、だけではダメだ。**新興国で事業を展開しようとする金融業にとっても示唆となる。

III. Logic からコンテクストへ

1. 使い慣れた言葉の罫：定義を見直す

デジタルやライドシェア業界を代表例に、アジアの新興事業を見てきたが、共通するポイントがある。新たなプレイヤーは、一見、使い慣れたビジネス用語を新しい意味で捉えているという点だ。例えば、ビジネスにおけるリスクの取り方は根本的に異なる。リスクといえば、取るか、取らないかの二択になりがち。しかし、新興企業にとっては、やらない、という選択肢はほとんどない。やらなければ損である。なぜなら、フィードバックがもらえないからだ。なぜ気に入ったか、何が物足りなかったのか。通常のコアでは表現できない要素、厚いデータが蓄積されていく。ここでも文脈という観点が必要となる。フィードバックを通じた文脈の形成を行っているからだ。

信用という観点でも考え方が異なる。過去の蓄積が

前提で、あくまで金融機関等がスコアリングをしていた。しかし、Uber/Grab/GO-JEK のいずれも、ユーザーからの評価があって成立する。またドライバーもユーザーを評価する。常に変動しながら、互いのフィードバックを繰り返していく。このレーティング方式が、新たな信用の基盤を生み出している。送金や ATM 的な入金機能への転換も、これらの仕組みがあってこそだ。文脈に基づく信用の構築と言っても良い。

ビジネスの組み方という点はどうか。新しいビジネスでは自社で完結するということがない。必ず外部ネットワークを必要としている。金融機関でさえ、パートナーの一部になってくる。頭を下げてお金を借りる、金融機関のシステムを使わないと送金さえさせてもらえないという時代とは大きく異なる。

	元の使われ方	今の使われ方	
ビジネスの考え	リスクテーク	後がない	フィードバックの場
	信用	金融機関が決めるもの (過去の蓄積)	レーティング (常に変化)
	ビジネスチェーン	自社のValue Chain	他社とのネットワーク
マーケティング	値段	硬直的	柔軟
	製品サービス	モノやコト	経験
	宣伝	マスプロ	レーティング/評判
	チャネル	自社の媒体	協業先

(デロイト トーマツ コンサルティング作成)

2. 文脈の重要性：その地に生きる生活者に寄り添う

アジアで台頭している新たなビジネスは、Uber に代表されるプラットフォーム・ビジネスの理解だけでは説明がつかない。リージョンやローカルへの特化という視点が不可欠であり、その背後には文脈への理解が欠かせない。GO-JEK にみられるように、地域のユーザーの生活を考慮することで、一見異なる事業を連続的に創造しているのだ。

文脈を理解するということはユーザーの目線に立つということ。それもユーザーが朝起きてから寝るまでというよいほど、じっくりと寄り添って課題に向き合うのだ。生活者の日常生活をなぞってみることで、負となっている要素を見つけていく。既に展開されているサービスとは一見関係ないような領域を見つけられるのも、このような過程を通じて文脈を理解しているからだ。「文脈」のひとつの経済事変として「時間」

が含まれている。時間に沿って、事業機会を連続的に創造するのがポイントだ。

GO-JEK がライドシェアだけでなく、デリバリーやクリーニングサービスまで一見関係ないようにみえる領域に展開ができたのも、文脈を理解していたからだ。

Uber ではないが、一つ一つ積み上げてきたサービスの品質も場所が変われば色あせてしまう。または意味を失ってしまう。他の場所や地域にサービスを展開するとき、どのようにすればよいのか。これをつなぐ概念が文脈だ。

経済レベルが近いからといって、同様のサービスが受け入れられるとは限らない。重要なのは、文脈を理解し、課題解決をしていくことだ。

3. コミュニティの再構築：ゼロからの事業創造に固執しない

GO-JEK は今やインドネシアにおけるライドシェアの代名詞となった。しかし、突如出現したサービスではなかった。そこにはバイクタクシーOJek の存在があった。サービスそのものは従来から存在していたのだ。

GO-JEK が解決したのは、まず乗車時および支払い時におけるドライバーとの交渉の手間を簡略化した点にある。また会計も明朗化した。インドネシアでは、何かと取引には交渉を要する。いわゆるインドネシアの隠れたコストだ。これは長い間インドネシアに根付いていた文化だった。

GO-JEK では、交渉の不透明さに着目。これらの課題を解決しながら、既存のサービスを再構築し事業を創造した。乗り物がクルマやバイクに代わっても、ポイ

ントは交渉の透明化だ。また事業がクリーニングやデリバリーサービスに代わっても同じ視点で事業機会を再発見し、既存サービスを再構築している点がポイントだ。

これがベトナムの GO-JEK になると捉え方が変わってくる。ベトナムでは、お札を数えたり、細かい作業する手間をいとわないようだ。それ自体は社会課題にはならない。

人々の中で、なんとなく気になっている課題の捉え方は、通常の数値分析だけでは出てこない。なぜなら、地域社会に根差した文脈理解が必要だからだ。普通にフォーカスインタビューを実施しても、当たり前の生活であり、課題として口に出されることはない。

また、サービス提供者目線で、新しいサービスを展開しても、社会が要請するニーズとは異なってしまえ

ば、事業として成功しない。ライドシェアサービスが欲しいのではなく、手間を解決する方策、コミュニティを再構築するという事なのだ。

4. 変わる参入戦略の括り：国別参入で思考停止していないか？

改めて、新興市場の参入戦略を見てみると、従来とは異なっていることが分かる。今までであればまずマクロのカントリーリスクを分析した。参入可能な規制や市場の経済性が見込まれれば、PEST分析で事業の外部環境を実施した。そのうえで競争戦略やマーケティング戦略を実施するのが、ビジネススクールや経営コンサルティング会社、経営企画部門で取られてきたお約束のアプローチだった。

今はそれだけでは必ずしも市場の姿は見えてこない。なぜか。これらのアプローチはロジカルではあるが、往々にしてスナップショットで一時的な場面を切り取るケースが多いからだ。また、時間軸が混ざりすぎているケースも存在する。結果として、厚みのあるデータ、すなわち物語のあるデータになってこない。デジタル化を推進し、膨大に情報を収集しても、つながりが見えなければ乾いたデータのままだ。それでは、課

題に寄り添い、事業を作ることができない。

規制がそもそも定まっていない中で、リーガルリスクは検討できない。地域という単位で都市間をつなぐビジネスを展開するプレイヤーにとっては、国平均での数値が必ずしも当てはまらない。スコープを絞る事、すなわち国ではなく都市や地方を見る。そこに住んでいる人の物語や課題を掘り込んでいくことが重要だ。

国家は、今までの参入戦略ではロックアウト要因だった。しかし、今後は市場の括りにさえならない可能性がある。国全体と地方、都市ではそれぞれニーズが異なるのは自明だ。しかし、海外参入となると見落としてしまいがちな視点だ。

だからこそ、社会の文脈理解から出発する必要がある。実際にサービスを利用してくれるユーザーを探すには、ユーザーのジャーニーや行動のベースとなる社会の文脈理解が欠かせないのだ。

IV. 金融の未来

1. バズワードに振り回されない

かつて金融業界では、ユニバーサルバンキングやフルラインアップ・グローバルバンキングという言葉が喧伝された。しかし生き残ったのはローカルバンキングであり、個別専門銀行が生き残った。振り返ってみれば、当時の掛け声は流行りのバズワードだった。今では、デジタルやグローバル化が喧伝される。これもバズワードになりはしないか。

変化の本質を捉える。変わるものより、変わらないものを見る。変化が激しいといわれる時代、不確実性の時代だからこそ、立ち止まって背景を理解する人文科学的な視点が必要だ。データをいくら集めても、物語や課題は見えてこない。社会の声を聴き、事業のニーズを捉えるには、人間や社会への洞察が不可欠だ。

GO-JEK のケースのように、社会的要請から急拡大している事業は元々あったビジネスがもとになっていた。気が付けば、金融業が提供していたサービスを、新たな業界が提供するようになった。しかし、このような

変化の中で、金融業が完全に不要となるかといえばそうでもなさそうだ。新しいエコシステムの中で、旧来の事業も変化を遂げることで共存共栄することが可能だ。実際にシンガポール、インドネシア、カンボジア、ベトナムのケースでも種類は異なるが、既存の金融業がその役割を変化させることで、新しい成長のモデルを作っている。

その代表例がシンガポールの DBS。経営スローガンには「Live more, Bank less」を掲げている。従来の金融サービスは展開しているが、変化に対して非常に柔軟だ。店舗がなくても良いと考える。既存のサービスが変わることになるのも当然。金融サービスは展開するが、銀行という形態にはこだわっていない。気づくと DBS が入っているというケースも少なくない。サービスの中に DBS のプラットフォームが使われているというケースだ。生活を便利にするパートナーとして寄り添うという点がポイントだ。

2. 新たなバンドルに頭を切り替えられるか

金融事業の機能再編やアンバンドルが経営アジェンダになった時代があった。ほんの 10 年前の経営書やマネジメント誌を探せば、いとも簡単に沢山の論考を見つけることができるだろう。今は、効率重視の機能分化では不十分だ。課題や文脈にそった機能再編が重要な時代になっている。

アジアの国々を見てみると、アンバンドルするほどのフルバンキングサービスが整っていないケースの方が多い。証券や保険といったサービスになると一般ユーザーからはまだまだ遠いケースも多い。そもそも金融業という業態も知らない、銀行に口座を開ける、金融サービスにアクセスできる、のは一部の層だけということも珍しくない。

そんな中で、銀・証連携、チャンネルの統廃合といっても、元がないのだからどうしようもない。しかし、アジア新興国を見れば、金融の機能の一部から発展するケースも多くみられる。例えばカンボジアの Wing 等が好例だ。送金サービスのみに的を絞って、全国に展開。大規模な投資や支店網があるわけではない。市場の軒先でサービスが展開されてきた。

機能が切り出された形で発展している金融サービスは、先進国に住む人々にとってはアンバンドルかもしれない。しかし、現地ユーザーからすれば生活上の課題を解決したサービスであり、特別なサービスではない。郵便局や地方銀行が整備されていない中では当然に受け入れられるサービスだった。

(1) カンボジアで当たり前の金融サービス

今までの金融サービスでは異なる例として挙げられるのが、カンボジアの Wing だ。送金機能特化型のサービスである。定説で考えれば、金融サービスの機能不全を補完した業界破壊のスタートアップに映る。しかし実際は送金という日常生活にアプローチしただけ。金融という発想はユーザーにはない。つまり金融の 3 大機能を有していなくてもサービスは成立する。全てを揃えるのではなく、ユーザーが欲しいものに部分的でも応える事で価値を提供している。

カンボジアの銀行サービスは首都プノンペンにはあるが、地方にいけば殆どない。都市でも地方でも出稼ぎがほとんど。ほんの 10 年ほど前までは、金製品が良く売れたという。お金がたまると、金に変えていたからだ。言葉そのものの貯「金」だ。それ以外はタンス預金だったという。

お金を届けるのは人づて。家族の結びつきが強いから、何かがあれば親族や友人にお金を託して、届けてもらっていたのも、ほんの数年前までは、ごく一般的だったという。今、発達している送金サービスはその延長だ。「銀行は知らないが、家族、友人や知人に電話でお金を届ける」というのは、スムーズに理解できるそうだ。

送金は、金融サービスではなく、電話でのメッセージの延長であり、郵便でモノを届けるのと同じだと考えている。「金融や銀行は口座をもっていないので、どのようなサービスか分からないが、郵便がないので、代わりに Wing でお金を送ってもらおう」という声もプノンペンでよく聞いた。ここには、カンボジアならではの文脈がある。銀行業が送金サービスだけを切り出して、展開しても受け入れられることはなかっただろう。コミュニケーションの手段としての電話があり、そこにお金に乗ったということだ。

Wing では、電話番号がカギになっている。ユーザーに問題があれば電話機能はストップされる。生活そのものに支障が出る。だからこそ、インセンティブが働く。圧倒的に安い手数料は信用コストの下げ方が異なるから可能になっている。

以上はカンボジアの話だが、場所が変われば重要な機能や、その集約のされ方も変わってくる。



(2) フィリピンの文脈と金融

フィリピンにおいては、質屋 (Pawnshop) がカギだ。首都圏のマニラに限らず、同国ではいたるところに質屋があり、よく賑わっている。フィリピン人にとって日常生活の一部となっている質屋は、足りなくなった生活費を補うために質を入れてお金を借り、海外からの送金を受け取り、また受け取ったお金を自国のペソに両替するといった一連のプロセスを一括してできる場所だ。

フィリピンは貯蓄率が低く、概して消費志向が強いと言われてきた。また、中東や欧米、他のアジア諸国における出稼ぎ労働者が極めて多いというのもフィリピンの特徴だ。このような背景のなかで、借金をしたり、海外で働く家族からの送金を受け取ったりといったことは、現地の文脈においては極めて重要だ。同国における質屋は、まさに現地の文脈において、必要な機能が凝縮された場所なのだ。

3. 黒子の役割

新たなビジネスから学ぶべきことは何か。デジタルや国際化などのバズワードに影響されないことだ。その根底にある文脈や物語に目を向けることだ。新しい技術を導入すればビジネスで成功するというものではない。元々あるビジネスを発展させるケースも多い。重要なポイントは既存ユーザーに寄り添い、引っかかる課題をひも解いていくこと。一方的なサービスではなく、フィードバックをもらいながら事業を発展させることだ。

金融業に求められる役割も今後は変わるだろう。かつては産業を支える血液、黒子としての銀行業の役割はとても重要だった。ある銀行員曰く「金ではなく銀と書くのは、銀行が表ではなく裏方で産業を支えるからだ」と聞いたこともあった。

しかし、今は期待される役割も変わってきている。生活者を起点に事業を構築することも必要だ。言い換えれば、相手の立場に立って文脈を理解し、物語を構築することだ。

銀行のビジネスも変わっていく。例えば、担保や決

済の在り方も変わる。銀行の役割はお金のアセットマネジメントではなく、情報のアセットマネジメントという視点が出てきてもおかしくない。GAFA等のデジタルプレイヤーは情報セキュリティで問題を抱えている。金融業はセキュリティに関してはプロであり、活路はたくさんある。

金融業は、新たなビジネスから学ぶことができるはずだ。それは技術を真似る、追いかけるのではなく、思考方法から学ぶことではないか。

既存のサービスの総点検を行わずして、海外なり、デジタル分野等のホワイトスペースを探そうとする姿勢は改められるべきだろう。一見ホワイトスペースに見えるところは、「今まで自分たちがやっていないから」であるケースが往々にしてある。

そのホワイトスペースは他の業種で既に埋められているケースも少なくない。最終的にその「ホワイトスペース」で事業を行う際に Why 金融? Why 日本? という問いに答えられなければならない。そのような既存のサービスと徹底的に向き合った上「文脈」を読み解い

ていく必要がある。デジタルを使うユーザーの思考、生活習慣、特性まで議論が深められているか？海外といっても、何がネックとなって生活の不便さとなっているのか。単に銀行サービスのラインナップから市場の可能性を探るだけでは、見向きもされないだろう。良いものを作ればよい、良い製品・サービスを作れば売れる、はプレイヤー過多の海外やデジタル領域では「文脈を読めないズレた人」になってしまう。金融業

も同様だ。自分たちの売りたいサービスの提供や規模の勝負だけで生き残れるのか。お金の動きの背景には、社会や人々の行動様式・思考という文脈がある。金融業こそ数字やロジックの根底に流れる文脈を理解することが重要になってくるだろう。

4. 結び

「フロンティア追求としての海外戦略」、「過去の成功体験を軸とした横展開」、「先行事業継承の雁行型モデル」は失敗リスクが大きい。また、時代毎に出現するバズワードに影響されないことが重要だ。本質的な変化は、地味かもしれない。社会の文脈を読むことが本質の理解に繋がる。文脈とは (1) 単なるローカリゼーションでもない。また (2) 単に顧客の声を聞くこ

とや市場調査からも生まれない。(3) 文脈を理解することは「その地に生きる」ユーザーの目線に立つことだ。文脈を理解することで、一見非連続だが、生活者視点で連続的な課題解決が可能になる。社会の課題にまで踏み込んだ事業創造が可能になる。今こそ、「視点の転換」＝「コンテキスト (文脈)」を重視した、海外戦略へ舵を切るべきだろう。

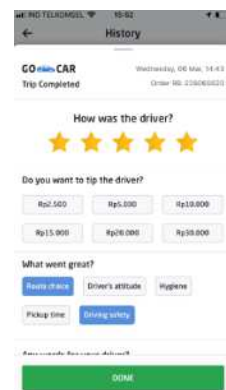
V. 新興プレイヤーの事例

1. GO-JEK

Overview/Business model (概要)：アジア版ライドシェアで片づけてよいか？

GO-JEK (ゴージェック) は 2010 年にインドネシアで創業。ライドシェアを始め、あらゆる生活ニーズにこたえるプラットフォームを提供している。創業当初はライドシェアアプリとして地場の Ojek (バイクタク

シー) や GO-CAR (自動車タクシー) を提供してきた。その後、フードデリバリーサービス (GO-FOOD) や配達サービスを始め、ライフスタイルに関連するサービス (例：GO-CLEAN、GO-BOX、GO-TIX) にも事業を拡大。



Traditional Perspective (定説)：新興プレイヤーによるイノベーションのジレンマ？

GO-JEK はライドシェアプレイヤーとして、過去は UBER、現在では Grab と対比されることが多い。地場のニーズを理解することで、競争相手を凌駕してきた。Grab とならび、世界的ライドシェアプラットフォームの雄である、Uber にも打ち勝ってきた。

企業の規模という観点では、競合と比べ財務的には小さな会社だ。Grab と比較すると従業員数、資金調達規模ともに半分。Uber と比べるとその規模は 10 分の 1 だ。しかしながら、インドネシア市場における存在感は他の 2 社 (Uber、Grab) を凌駕している。

GO-JEK は、自社をライフスタイル事業者と位置付けることで、競合の Grab との差別化に成功している。実際、ライドシェアサービスの枠を大きく超え、マッサージやクリーニングサービスをはじめメイクアップサービスに至るあらゆる生活サービスを展開するプラットフォームに成長した。

確かに、Grab も (Uber ではなかった) 現金のチャージサービス等を提供してはいるが、生活サービスという点では、GO-JEK との差がある。この差は地場のビジネスの文脈理解の差に起因していると考えられる。

Overall company						Indonesia
会社	設立	本部	Total Funding from Investors (US\$ B) Funding round and #	Funding Rounds and Latest Round	社員	マーケットシェア in Indonesia ride-hailing market (2017)
GO-JEK	2010	インドネシア	3.1	Series F 9	1001 – 5000	58%
Grab	2012	マレーシア	8.8	Series H 24	1001 – 5000	30%
Uber	2009	アメリカ	24.7	Corporate Round 23	10,001+	終了

NOTE : Market share is for Indonesia in 2017, ABI research estimates Grab surpassed GO-JEK in 2018

(出所 : Crunchbase, ABI Research)

Ridesharing Services offered by company

Brand	Transportation				Delivery		Payment
	Taxi	Motorbike	Rideshare	Booking	Shipping	Food	E-wallet
GO-JEK	○	○	○	○	○	○	○
Grab	○	○	○	○	○	○	○
Uber	×	○	○	×	○	○	×

(出所 : GO-JEK、Grab、Uber homepages)

Brand	Lifestyle Services					Bill payments
	Massage	Laundry	Makeup	Auto-care	Phone credit	
GO-JEK	○	○	○	○	○	○
Grab	×	×	×	×	○	×

(出所 : GO-JEK、Grab homepages)

Asia's Context : アジアの文脈理解とステークホルダーの関心をどう理解する？

GO-JEK は自らをライドシェア企業ではなく、ライフスタイル創造企業と位置付けることで、事業機会を創造してきた。社会インフラが整っていない状況でも、社会課題の解決に解決策を提示してきた。GO-JEK の歴史を辿ってみると、固有のサービスを提供するというよりは、いかに社会の課題を解くかに視点があてられている。

GO-JEK には 3 つのモットーがある。スピード、イノベーション、ソーシャルインパクトの 3 つだ。スピードやイノベーションは、どのテック企業にもみられるものだ。しかし、ソーシャルインパクト（＝社会課題の解決）を標榜するところにユニークさがある。GO-JEK はバイクタクシーの Ojek が出発点だ。前 CEO の Makarim 氏は、Ojek のドライバーが通常の顧客のために仕事をするだけでなく、営業時間をはるかに超えた勤務やフードデリバリーにも喜んで応じてくれることに気づいた。そこで、コールセンターとして GO-JEK を設立した。元々は、ドライバーの営業時間をいかに最大化するかが目的だった。2014 年には、Uber を追う形で、コールセンターからライドシェアへ事業を転換した。しかしながら、Uber や Grab がライドシェア中心にとどまっていたのに比べ、GO-JEK は他の事業領域への拡大が早かった。その理由は渋滞時以外のネットワーク効果を最大化するためだった。ドライバー以外の事業でも営業時間を最大化するか、に視点が変わっていた。当時、ドライバーの勤務時間のうち 75% はアイドリング（停滞）しており、サービスの非効率化の原因となっていた。この空き時間を埋めるべく、クーリエ（宅配）サービスやフードデリバリー等に参入、稼働率の上昇を実現した。

GO-JEK は、たゆまないサービスの改善を続けている。かつて Ojek は値段が安い代わりに、安全なサービス

ではないと考えられてきた。しかし、GO-JEK アプリの導入により、利用者は瞬時に、移動ルートが分かり、明瞭な料金、現金払いが可能になった。現金払いはインドネシアの文脈では極めて重要な示唆だった。インドネシアでは人口の 10% しかクレジットカードを保有していなかったからだ。

GO-JEK の最近のサービスである GO-PAY はインドネシアの社会課題から生まれたものと言ってよい。2014 年に Uber がインドネシア市場に参入した際、クレジットカードの利用が必須だった。インドネシアはキャッシュレス社会に縁遠いだけではない。わずか 36% 弱の人口しか銀行口座を持っていない社会だ。なぜこれほどまでに銀行口座保持者が少ないのか。3 つの理由があるといわれる。銀行口座の利用メリットへの理解不足、銀行サービスの不便さ、銀行支店への物理的なアクセス困難さである。GO-PAY は 3 つの課題のうち 2 つを解決した。銀行のチェックングアカウント口座開設への障害を取り払ったこと、銀行サービスの不便さの解消である。



GO-JEK : 入金画面

GO-PAY が導入される以前、個人は銀行に出向き、自身の口座を開設しなければならなかった。GO-PAY は E-wallet（電子財布機能）を導入することで、この手間を省いた。通常の銀行口座と異なり、GO-PAY 口座は手数料も口座開設に必要な書類の提出も不要だ。更に、

利用者は ATM だけでなく、コンビニエンスストアや GO-JEK のドライバーを通じて入金出来る仕組みとなっている。インドネシアにおける、銀行の支店網不足という社会インフラ制約を超えて、銀行口座数（チェック口座）を伸ばすことに成功した。

示唆：社会が抱える課題にもアプローチする

我々は、GO-JEK の成功から 2 つの示唆を学ぶことが出来る。1 つは地域の文脈を理解することで、競争優位性を確保することだ。もう 1 つは、どのステークホルダーが重要か、全体像を認識することだ。GO-JEK はインドネシアを代表する最も有力なライドシェアプレイヤーになった。しかし当初は、企業の規模やリソースといった点では、Uber や Grab より小さい存在だった。Uber は、GO-JEK や Grab と比較すると、地域の文脈理解に乏しかった。それが故に、クレジットカードの利用者不足が Uber の利用者増に繋がらないというロジックが分からなかった。

Grab は地域の文脈理解に多少は長けているものの、

あらゆるステークホルダーへの目配せという点が十分ではなかった。即ち、ドライバーの稼働率だけではなく、ドライバーの生産性向上、ユーザーの決済ベネフィット、社会が抱える金融インフラへの配慮等まで包括的に社会課題を捉えられてはいなかった。

GO-JEK は地域において圧倒的な存在になるには、地域の文脈理解が欠かせないことを示している。ここから得られる示唆は他のステークホルダーにもあてはまる。自社のサービスや製品の提供に終始するのではなく、いかに地域社会のニーズを理解し、需要を満たしていくかが重要だ。

2. Wing

概略：送金に的を絞った金融サービス

デジタル技術を活用しているが、ガラケーでも対応可能な金融サービス。都心と地方をつなぐ送金に頻繁に使用されている。

地方では、元々、町村の市場にて窓口が開設され、電話番号を通じて信用を担保されていた。送金にあたっては暗証番号がその場でその都度発行され、当該番号が確認されればマネーの受領が出来る仕組み。

現在は町村の市場だけでなく、ユーザーが保有する格安携帯（特に Oppo などの格安スマホ）でやり取り

が広がり、個人ユーザーによる送金が一般化している。

中低所得者層向けに爆発的にユーザーが拡大。給与の払い込みや商取引の決済にも活用されるようになっていく。特に地方においては、銀行が展開しておらず、銀行機能を補完する役割を担っている。

現地で話を聞くと、その浸透ぶりに驚く。「既存の銀行に口座をもったことがないから自分には無縁だ。手続きが難解であり、一定の所得水準が求められる。自分が口座を持っていても、相手が口座をもっていない

ケースも多い。その点、Wing は電話番号さえ持っていればよい。数分で登録が出来る。手数料も安く、銀行サービスの必要性を感じない」。銀行サービスが出る余地もないように見える。「銀行と Wing は使い分けている。通常の生活は Wing で完結する」。「但し、借入を行う場合は銀行にいけばよい。ただ、殆どのカンボジア人にとって、銀行業はなじみがない。特に地方出身者にとっては、銀行をみたこともない。自給自足の生活が出来ているから、家を新たに建てる必要もないし、住宅ローンを組むという必要性もない」。カンボジアの生活を見ると、住宅を中心にお金を借りる、貸すという

のが必ずしも成立しないことが見えてくる。

実際、現地でインタビューをすると「住宅ローンを中心とする金融ニーズはそもそも限定的なのではないか。外国人投資家はキャッシュで住宅を買う。現地の人々にとってプノンペンの住宅は高すぎる。シェアハウスによる賃貸住宅が中心とならざるを得ない」。実際の住環境を見ていけば、(特に日本の)金融機関が住宅ローン中心のリテール金融が刺さらないことは理解できる。現地の文脈への理解が必要不可欠だ。

定説(普通の見方):新たなイノベーター。金融サービスの機能不全を補完、業態破壊の存在と思いがちだが・・・

高い手数料に嫌気がさしたユーザーをターゲットに、格安手数料で異業種送金サービスから業態参入、というのが一般的な新規事業の見方だろう。しかしながら、現実はそのようではない。そもそも地方には銀行が殆ど存在していない。政府系の農業銀行や郵便貯金でさえ整っていない。論理的に金融業の参入戦略を考えよう

としても、前提が全く異なっているのだ。市場が確立していないのだから、業態破壊も起こりようがない。ユーザーにとっても足りない金融サービスを補完してもらったという実感もないのだ。預金を集めて、信用を高め、その後に金融サービスを提供する、といったビジネスモデルはカンボジアでは通用しない。

視点の転換:金融という発想さえない。送金という日常生活に必要なプロセスにアプローチしただけ。

金融システムの機能不全以前に金融サービスそのものが殆ど存在しなかったカンボジア。もともと、銀行に口座を持てるユーザーは、ハイエンド層。地方には民間銀行機能どころか、公的な金融機能(例:郵便、公的農業銀行)が発達しておらず、地方の送金ニーズは課題だった。送金機能のトラフィックが増えた後、決済機能(給与の払い込み)が発達。今後は投融資といった信用創造機能が追加されることだろう。結果として金融業が発展していく新興国ならではの発展モデルだ。

ポイントは金融の3大機能が整備されていなくても良いということだ。むしろ未発展市場があたり前という社会理解に頭をスイッチする必要がある。従来の金融サービスのように、所得レベルを見極め、徐々にアクセス可能な所得層を拡大するという参入戦略、拡大戦略は通用しない。

まず、ユーザーの生活を理解し、必要な金融的トランザクションを見つけていく事が重要だ。それが、部分的なものであっても構わない。ある領域のサービスを尖らせていく、という視点の切り替えが必要だ。

示唆：金融の3大機能を有していなくてもサービスは成立。

送金、決済、信用創造の機能がロジカルにアンバンドルされたわけではなく、別々に積みあがっていった点がポイントになっている。仮に金融業の視点だけで見ると、ニーズがないとがちだ。仮に、経済レベ

ルの分析だけに終始してしまうと将来にわたるまで金融サービスの提供が出来ない市場、となってしまうこともあり得た。実態としては、送金ではニーズが存在していた。

日本への学び：全てを揃える発想がサプライヤーロジック。市場で期待されるニーズから使えるものから着想せよ。

典型的な金融業の視点では、いつまでも市場創造が出来ない。一部であっても機能提供が可能なものから展開をする発想も必要になってくるのではないか。

発刊に際して

平成から令和に元号が変わりましたが、日系企業、政府が向き合うべき課題が本質的に変わるわけではありません。世界の変化の中で取り残された現実を直視し、積み残った課題を一つ一つ乗り越えていく必要があります。

「本物のグローバル化」といった言葉にもあるように、国際政治経済を見渡して見れば、冷戦終結後に期待されたグローバリゼーション全盛の時代は終わっています。今は、むき出しの国家主義にいかに向かうかであり、ブロック経済・ゾーニング経済時代を踏まえ、冷静な現実思考が求められています。

世界全体を俯瞰し、ビジネスをすることは一部の多国籍企業を除き「言うは易し、行うは難し」というのが現実です。経営資源の配分という観点からも、本当にグローバルで事業を展開している企業は数少ない状況です。どこで勝負をするのか、選択が必要なのです。多くの日本企業にとっての現実は今以上に厳しい状況が続きます。

「日本ならではの課題解決・ビジネスモデル輸出」といった言葉もあります。すなわち、金融政策に頼った、円安による輸出増といった構図はいつまでも続きません。安易に輸出策を謳うことには無理があるでしょう。

金融業は産業の血液と言われてきました。日本企業が世界に出ていくのであれば、挑戦するフロンティアへの理解が欠かせません。「戦略の前に戦術なし」とは戦略論の定石ですが、「情勢判断の前に戦略なし」だと考えます。フロンティアの理解とは情勢判断に他なりません。視点の置き方により、文脈の理解が変わります。情勢の変化、事業環境の前提を的確に理解することが海外をはじめとする戦略構築の第一歩に繋がっていくのです。

今回のレポートは、弊社の国際情勢分析チームが中心となり作成しました。当チームは、地政学・地経学ならびにマクロからの国際情勢分析を中心に各産業、企業、政策提言の支援をしています。活動から得られた知見を軸に、他業種、日本国外のケースから得られた日本の金融機関向けの示唆をまとめました。皆様のご参考として頂ければ幸いです。

福井 良太

金融インダストリー リーダー

邊見 伸弘

国際ビジネスインテリジェンスリーダー
チーフストラテジスト



執筆者紹介

主筆・文責

遠見 伸弘 - *Nobuhiro Hemmi*

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

執行役員・パートナー

国際ビジネスインテリジェンスリーダー、チーフストラテジスト

国際協力銀行 (JBIC) にて国際投融資統括、カントリーリスク分析、アジア債券市場育成構想等に従事。その後、A.T.カーニーを経てデロイト トーマツ コンサルティングに参画。国際マクロ経済・金融知見を軸に、国際情勢分析を専門とする。メガトレンド分析、シナリオおよびビジョン策定、中期経営策定支援等を中心に、業界横断型、クロスボーダー案件に従事。Deloitte Global Economist community member、ハーバード大学国際問題研究所研究員 (2016-2017)。

「地政学とビジネス：ASEAN Foresight2025」Diamond Harvard Business Review online、「不確実性を生き抜く上でのビジネスインテリジェンス」(東洋経済新報社)等、執筆・講演多数。

Harvard Business School (AMP 修了)、仏 ESCP-Europe (MBA)、慶應義塾大学卒。

データ/GO-JEK (現地調査)

吉川 寛 - *Kan Kikkawa*

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

コンサルタント

主要コンタクト

Industry Leadership

福井 良太 (Ryota Fukui)

デロイト トーマツ合同会社
金融インダストリー リーダー
パートナー
ryota.fukui@tohatsu.co.jp

北川 史和 (Fumikazu Kitagawa)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
金融事業統括
パートナー
fukitagawa@tohatsu.co.jp

執筆者

遠見 伸弘 (Nobuhiro Hemmi)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
パートナー
nhemmi@tohatsu.co.jp



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)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指します。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す。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、 Guam、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、バブアニューギニア、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があります。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事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

