

第9回金融委員会資料

『GAFAM等メガテック企業の金融戦略』



立教大学ビジネススクール教授

田中 道昭

目次

1. アマゾンの金融戦略
2. アップルの金融戦略
3. イーロンマスクの金融戦略
4. 2025年の次世代金融シナリオ

田中道昭 略歴

- ★立教大学ビジネススクール(大学院ビジネスデザイン研究科)教授。シカゴ大学ブース・スクール・オブ・ビジネス MBA(ストラテジー、ファイナンス、計量経済を専攻official concentration)。専門は企業戦略&マーケティング戦略及びミッション・マネジメント&リーダーシップ。上場企業取締役や経営コンサルタントも務めている。
- ★テレビ東京WBSコメンテーター。日本経済新聞電子版『Think!エキスパート』。NewsPicksプロピッカー。テレビ朝日ワイドスクランブル月曜レギュラーコメンテーター。
- ★主な著書に『GAFA×BATH』(日本経済新聞出版社)、『アマゾン銀行が誕生する日』『世界最先端8社の大戦略』(日経BP社)、『アマゾンが描く2022年の世界』『2022年の次世代自動車産業』『ソフトバンクで占う2025年の世界』(PHPビジネス新書)、『2025年のデジタル資本主義』『「ミッション」は武器になる あなたの働き方を変える5つのレッスン』(NHK出版新書)、『ミッションの経営学』『人・組織・リーダーシップの経営学』(すばる舎)がある。
- ★三菱東京UFJ銀行投資銀行部門調査役、シティバンク資産証券部トランザクター(バイスプレジデント)、バンクオブアメリカ証券会社ストラクチャードファイナンス部長(プリンシパル)、ABNアムロ証券会社オリジネーション本部長(マネージングディレクター)等を歴任。国内外のプロジェクトファイナンス、不動産ファイナンス、証券化ファイナンス等のストラクチャードファイナンスやM&A等の投資銀行業務に長年従事。
- ★『GAFA研究』や『デジタルプラットフォーマー研究』については、2019年度「日本マネジメント学会」年次全国大会統一論題基調発表(及び同学会誌への論文掲載)、2020年度「日本流通学会」年次全国大会統一論題基調発表(及び同学会誌への論文掲載)、「研究・イノベーション学会」今年度学会誌(『研究技術計画Vol.36』)への論文掲載、「日本広報学会」2021年次全国大会において同研究について基調講演等の実績。
- ★ニッセイ基礎研究所客員研究員、公正取引委員会独禁法懇話会メンバー、デジタル市場における競争政策に関する研究会委員等を現在兼務。



1.アマゾンの金融戦略

ベゾスが銀行をつくったら何をするだろうか？

各種メディアで
話題の著者、最新刊

米中メガテック8社を
「分類→比較→分析」。

なぜ
スゴい
のか。

何が
スゴい
のか。

ルールを
変える
破壊者たち!

GAFA×BATH

米中メガテックの
競争戦略

GAFA: グーグル, アップル, フェイスブック, アマゾン
BATH: バイドウ, アリババ, テンセント, ファーウェイ

米中新冷戦時代。
全産業のルールを
この8社が
塗り替える!

立教大学ビジネススクール教授
田中道昭 著 日本経済新聞出版社

日本の産業ルール
を変えろ 各種メディアで話題の著者、最新刊
破壊者たち!

5G、自動運転、
決済サービス……覇権は?

日経BP社

アマゾン銀行 が誕生する日

2025年の次世代金融シナリオ

テクノロジー企業
VS
既存金融機関の戦い
新しい金融の価値はどこにあるのか?

アマゾン アリババ テンセント
シンガポールDBS銀行
ゴールドマン・サックス JPモルガン
みずほ、三菱UFJ、楽天、LINE...

立教大学ビジネススクール教授

田中道昭 著 価格: 定価1,800円(税別) ISBN 978-4-8222-8966-9



ベゾスが銀行をつくったら
何をするだろうか?

「アマゾンの金融戦略」 を理解するための 【「ジェフ・ベゾス思考」の要諦】



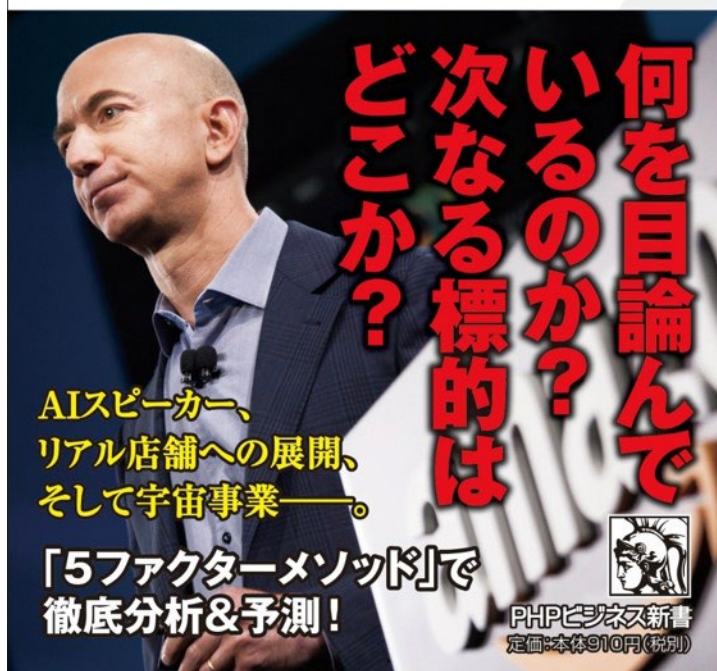
立教大学ビジネススクール教授

田中 道昭

Michiaki Tanaka

アマゾンが描く 2022年の世界

すべての業界を震撼させる
「ベゾスの大戦略」



立教大学ビジネススクール教授

田中 道昭

Michiaki Tanaka

2022年の 次世代自動車産業

異業種戦争の攻防と日本の活路



各種メディアで
話題の著者、最新刊

米中メガテック8社を
「分類→比較→分析」。

なぜ
スゴい
のか。

何が
スゴい
のか。

ルールを
変える
破壊者たち!

米中メガテックの
競争戦略

GAFA×BATH

立教大学ビジネススクール教授
田中道昭 著 日本経済新聞出版社

日本の産業ルール
を変えろ 各種メディアで話題の著者、
最新刊
破壊者たち!

5G、自動運転、
決済サービス……

覇権は?



日経BP社

アマゾン銀行 が誕生する日

2025年の次世代金融シナリオ

テクノロジー企業
VS
既存金融機関の戦い

新しい金融の価値はどこにあるのか?

アマゾン アリババ テンセント
シンガポールDBS銀行
ゴールドマン・サックス JPモルガン
みずほ、三菱UFJ、楽天、LINE...

立教大学ビジネススクール教授

田中道昭 著 日経BP社 1800円＋税 ISBN 978-4-8222-8966-9



ベゾスが銀行をつくったら
何をやるだろう?

「GAFA」の競争戦略からひも解く、 消費行動予測の 近未来

～キャッシュレス、
Eコマース対策が
不可欠なわけ～



立教大学
ビジネススクール
教授
田中 道昭氏



アマゾンジャパン合同会社
Amazon Pay事業本部
本部長
井野川 拓也氏

10月24日(木) 15:00～17:00



「GAFA」の競争戦略からひも解く 消費行動予測の近未来



2019年10月24日

立教大学ビジネススクール教授
株式会社マージングポイント代表取締役
田中 道昭

アマゾン・東洋経済共催カンファレンスで基調講演
(2019年10月24日)

データ分析で消費行動予測を行いCXを向上させる

「GAFA」の競争戦略からひも解く、 消費行動予測の近未来

～キャッシュレス、Eコマース対策が不可欠なわけ～



立教大学
ビジネススクール
教授
田中 道昭氏



アマゾンジャパン合同会社
Amazon Pay事業本部
本部長
井野川 拓也氏



10月24日(木)

東洋経済新報社主催、アマゾンジャパン合同会社協賛 - エグゼクティブEコマースカンファレンス

「GAFA」の競争戦略からひも解く、消費行動予測の近未来 ～キャッシュレス、Eコマース対策が不可欠なわけ～

オンライン配信セミナー

エグゼクティブEコマースカンファレンス

最新の消費者行動からひも解く、

新しい **デジタルシフト戦略**

～キャッシュレス、Eコマース対策が不可欠なわけ～



立教大学
ビジネススクール
教授
田中 道昭氏



アマゾンジャパン合同会社
Amazon Pay事業本部
本部長
井野川 拓也氏

参加特典 抽選で100名様に、
田中 道昭氏の著書をプレゼント

6月19日(金)

【オンライン開催】エグゼクティブEコマースカンファレンス

最新の消費者行動からひも解く、新しいデジタルシフト戦略
～キャッシュレス、Eコマース対策が不可欠なわけ～





その変革に勇気と希望を

DIGITAL SHIFT TIMES

DSTV



DX戦略

トップインタビュー

マーケティング

プラットフォーム研究

中国最前線

マイクロDX

AI活用

スタートアップ&最先端テクノロジー

人・組織・リーダーシップ

Today's PICK UP

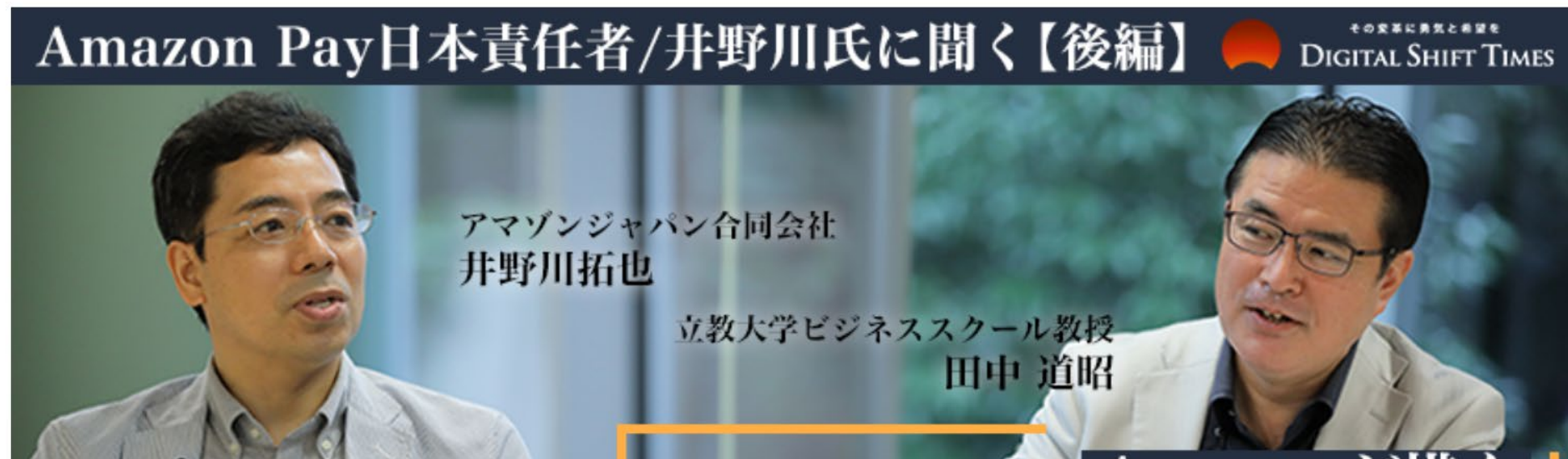
Digital Shift Times > プラットフォーマー研究 > 後編：Amazonが描くコネクテッド・コマースの世界とペイメントの進化【Amazon Payの日本責任者、井野川氏に聞く】

Amazon Pay 日本責任者との対談

2024年9月12日 公開

プラットフォーム研究

後編：Amazonが描くコネクテッド・コマースの世界とペイメントの進化【Amazon Payの日本責任者、井野川氏に聞く】



【出典】Digital Shift Times

アマゾンのジェフ・ベゾスの哲学・想い・こだわり

①「地球上で最も顧客中心主義の会社」というミッションと
それと表裏一体であるカスタマーエクスペリエンスへのこだわり

②「大胆なビジョン×高速のPDCA」へのこだわり

③「低価格×豊富な品揃え×迅速な配達」へのこだわり

進化するアマゾンの事業構造

マクロ宇宙

×

ミクロ宇宙

「地球上で最も顧客第1主義」 「その人を宇宙に中心に置く」

アパレル・ファッション 生鮮食料品 プライビデオ 「スキル」

商品・サービス・
コンテンツ

書籍・雑貨・家電・その他

デジタル配信

エンタメ

プライム会員サービス

プラットフォーム

ECサイト

キンドル

アマゾン・エコー

エコシステム

アマゾン・アレクサ

アマゾン・ゴー

金融

クレジットカード

アマゾン・レンディング

アマゾンペイ

ロジスティック

FBA

クラウド
コンピューティング

AWS

AI

宇宙

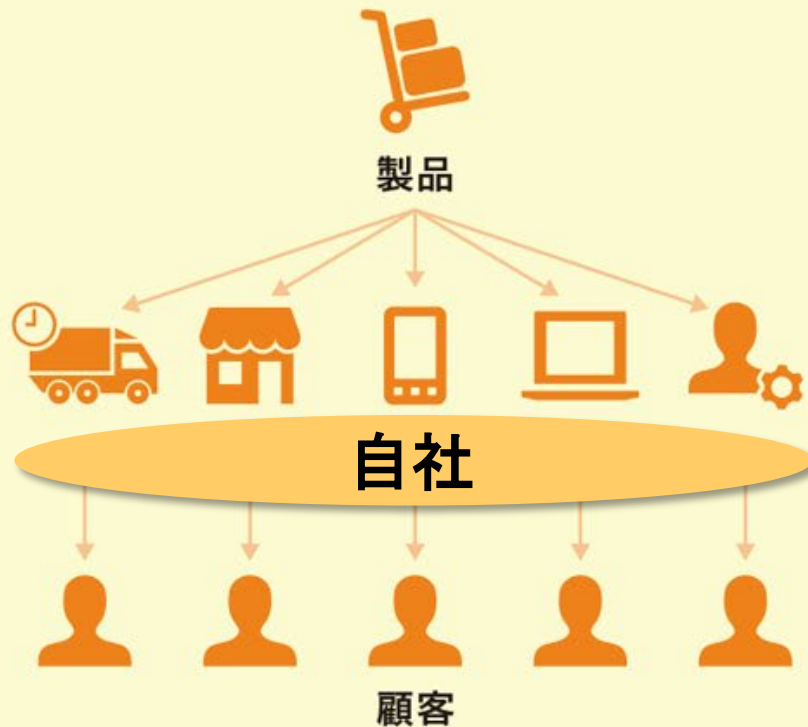
自動化

ロボット

①「地球上で最も顧客中心主義の会社」というミッションの意義

「顧客を宇宙の中心に置く」

「企業を宇宙の中心に置く」 < 「顧客を宇宙の中心に置く」



自社の取引フローの先に社員を配置し、
その先に顧客を「来させる」
トランザクションジャーニー



セールス&マーケティング

カスタマージャーニー

②「大胆なビジョン×高速のPDCA」へのこだわり

超長期で考える

そのためにマーケットや投資家から理解を得る

Democratize

大衆化

Dematerialize

非物質化

Demonitize

非収益化

Disruptive

破壊

Deceptive

潜行

Digitized

デジタル化

「デザイン思考」で試行錯誤を繰り返し

「高速回転PDCA」を回し、軌道修正する

「大胆なビジョン
を立てる」

自社の事業を通じて社会的問題に対峙し、新たな価値を生み出す

「エキスポネンシャル
(指数関数的)に
成長する」

「スケーラビリティ」
を重視する

「リーンスタートアップ」
でスタートする

「企業文化を、スタートアップのようにスピーディなものにする」

③「低価格 × 豊富な品揃え × 迅速な配達」へのこだわり

低価格

豊富な品揃え

迅速な配達

10年後の「低価格 × 豊富な品揃え × 迅速な配達」を予測する

「低価格 × 豊富な品揃え (× 迅速な配達)」がCXを構成している



前編：Amazonから学ぶデジタルシフトを本質的に成し遂げるための思想とは。【Amazon Payの日本責任者、井野川氏...

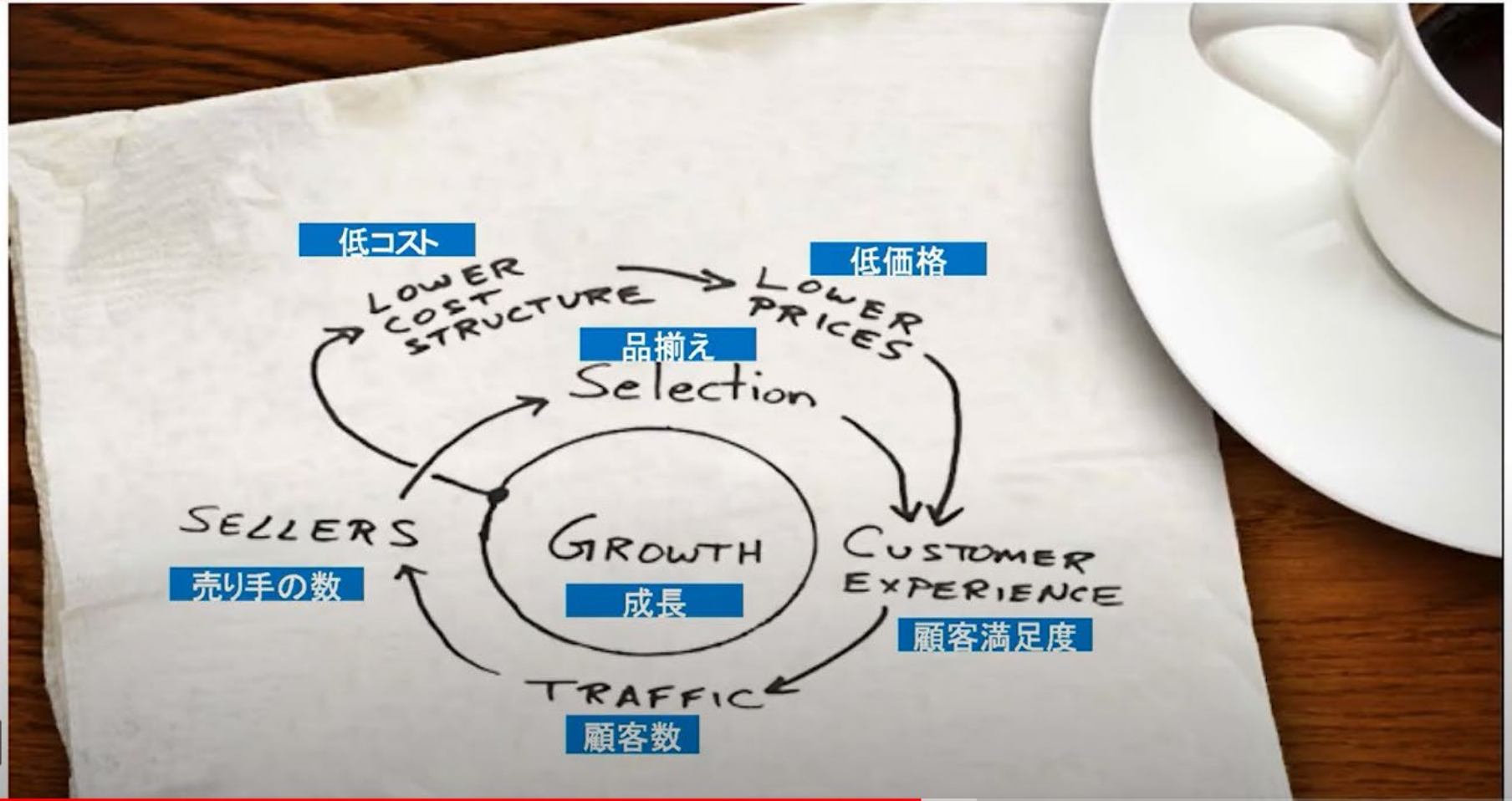
Amazonのビジネスモデル



後で見る



共有



その他の動画



19:15 / 31:12



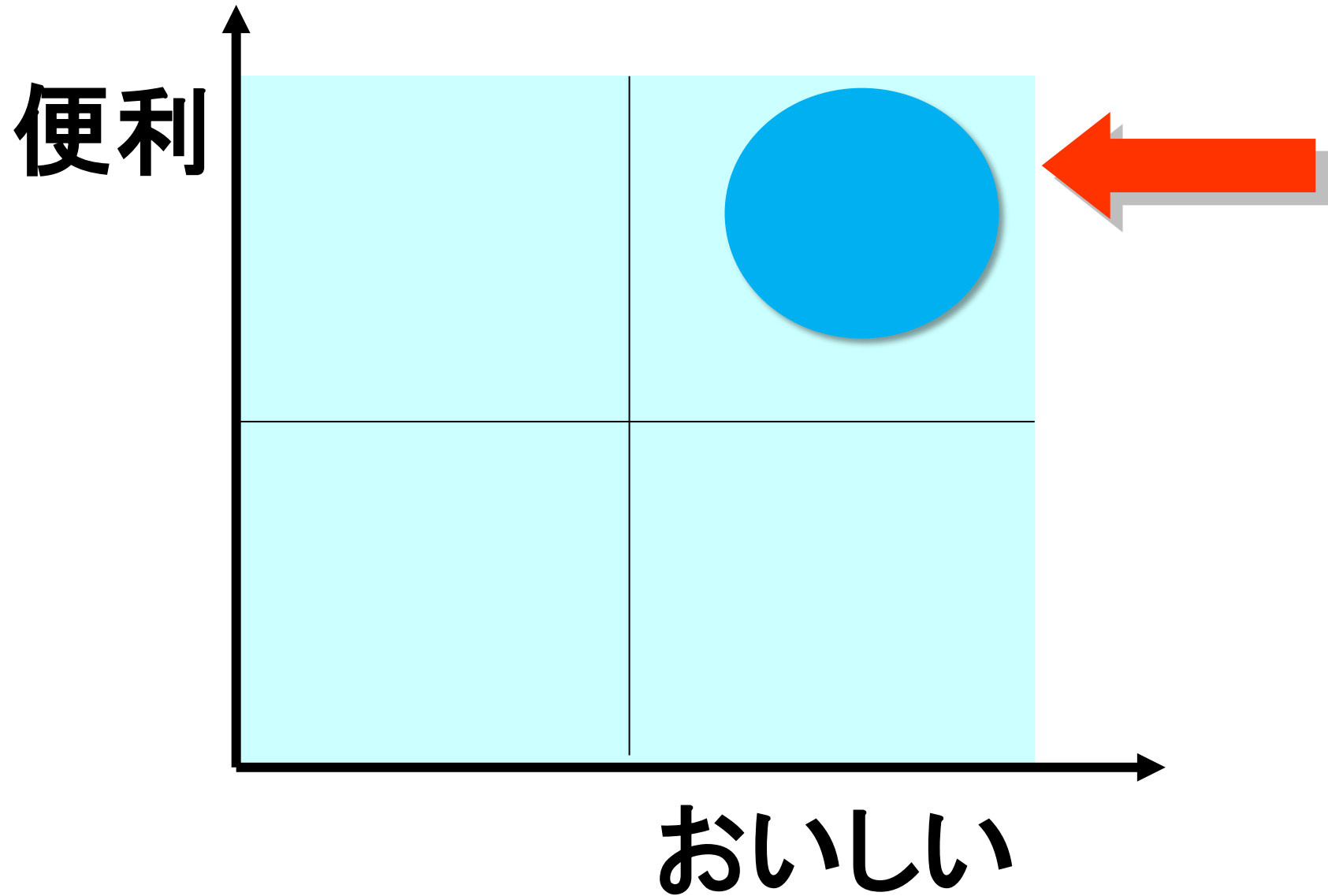
YouTube



【出典】Digital Shift Times

【アマゾンの金融戦略の要諦】

アマゾンゴーは“コンビニ”をDXで進化させたもの



顧客に「買い物をしていると感じさせない」「支払いをしていると感じさせない」

アマゾン・ゴー

便利



アマゾンゴーレポート



おいしい

”レジレスコンビニ“のアマゾンゴー

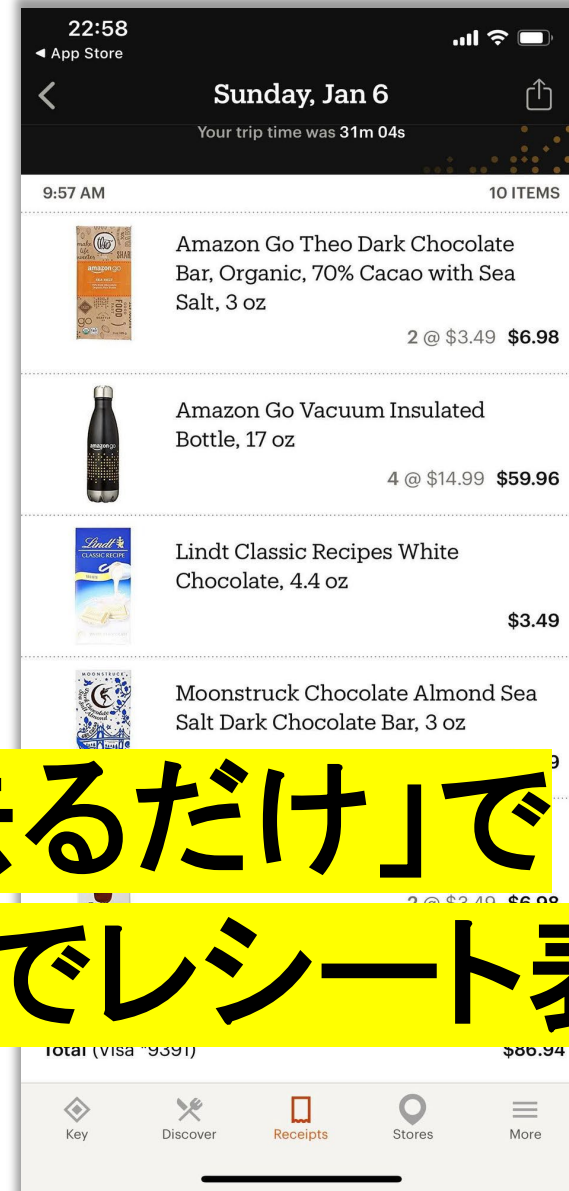


決済手段としてのアマゾンゴー

”レジレスコンビニ“のアマゾンゴー



”レジレスコンビニ“のアマゾンゴー



「ただ立ち去るだけ」で
その後スマホ内でレシート表示

Amazon Pay 日本責任者との対談

後編：Amazonが描くコネクテッド・コマースの世界とペイメントの進化
【Amazon Payの日本責任者、井野川氏に聞く】



田中：この絵だけでもいろんなものがconnectされていますね。

「コネクテッド・コマー্স」の世界

チャンネルやデバイス(端末)の垣根を超えて、
Amazonのより良いショッピング、生活体験を広げていく



(世界で活用されているAmazon Payによるconnectを可視化したイメージ)

井野川：そうですね。これからも車や家電商品などいろんなものにどんどん導入され、チャネルやデバイスを超えて、繋がっていくと思うんですね。そのときにAmazonやAmazon Payをキーにして、それらを統合してより良い購買体験をご提供できたらいいというのがコンセプトです。

【出典】 デジタルシフトタイムズ、2020年9月2日

手のひら認証決済Amazon One



[How it works](#)

[Help](#)



Amazon One

One way to unlock
the world, **powered**
by your palm.



Meet Amazon One, the fast, convenient,
contactless identity service that uses your palm
– just hover to enter, identify, and pay.

Simply by being you.

【出典】Amazon Oneコーポレートサイト

アマゾンにおけるプラットフォームとエコシステムの全体構造

宇宙からの時空データ

ドローンからの時空データ

アマゾンが狙っているのは
決済手段での覇権獲得

スマートカー
車載用Amazon Alexa

スマートシティ
スマートホーム

スマートファクトリー
Amazon Monitron

スマート
アレクサ搭載
IoT機器
アマゾン
エコー

ECサイト

キンドル

Alexa for Residential

アマゾン・ゴー

Whole Foods

「アマゾンペイ＝アマゾンアレクサ」はスマートシティのエコシステムの基盤

購買履歴データ

行動履歴データ

音声データ
画像データ

決済データ

位置情報データ

ビッグデータの収集

ビッグデータの分析

* リコメンデーションの強化

* 商品・サービスの強化

* アフター・サービスの強化

* 新商品・サービスの強化

ビッグデータの活用
(UXの改善)

* 生産性の強化

* コスト削減

* スピードの強化

* 業務改善

顧客に「買い物をしていることを感じさせない」・「支払いをしていることを感じさせない」

アマゾンの金融機能における大きな目論見



ご参考 【アマゾンの金融サービス】

機能		プロダクト／サービス
預金（セービング／チェック／アカウント）		Amazon Cash、ギフトカード、Amazon Reload
キャッシュ、送金など		
クレジットカード		Amazon Prime Mastercard、Amazon Prime VISA （チェース銀行との提携）
支払い（ペイメント）、決済、プリペイド		Amazon Pay、ギフトカード
後払い（BNPL*）		AffirmやPaidyなどとの提携によるBNPLサービス、 Amazon Pay Later（インド）
投資		
ローン（自動車、住宅など）		
保険		
貸付（レンディング、事業者向け）		Amazon Lending
インフラ	POS、決済ターミナル（端末）	
	ウォレット、決済システム／ソリューション	Amazon Pay、Amazon Go、Amazon Alexa
	クレジットカード・イシューアー	
	クレジットカード・ネットワーク	
	クレジットカード・アクワイアラー、決済代行	

* BNPL: Buy Now, Pay Later

機能		プロダクト／サービス
預金（セービング／チェック／アカウント）		Amazon Cash、ギフトカード、Amazon Reload
キャッシュ、送金など		
クレジットカード		Amazon Prime Mastercard、Amazon Prime VISA （チェース銀行との提携）など
支払	EC・小売りにおける強みを基盤にして、預金（口座）機能のAmazon Cash* & ギフトカード、および支払い機能 & 決済システムのAmazon Payを軸に金融エコシステムを構築	
後払		
投資		
ローン（自動車、住宅など）		
保険		
貸付（レンディング、事業者向け）		Amazon Lending
インフラ	POS、決済ターミナル（端末）	
	ウォレット、決済システム／ソリューション	Amazon Pay、Amazon Go、Amazon Alexa
	クレジットカード・イシューアー	
	クレジットカード・ネットワーク	
	クレジットカード・アクワイアラー、決済代行	

* BNPL: Buy Now, Pay Later

Amazon Cash & ギフトカード



預金(口座)機能

取扱店の店頭レジでバーコードを提示し現金(500円 ~49,000円)を支払うことによって、ギフトカード残高に同金額が追加される。

支払い(ペイメント)機能

買い物客は、Amazon以外のECサイト(ネットショップ)で、Amazonアカウントから支払いができる。



決済システム

販売事業者が買い物客に対して、独自の決済手段に追加して、Amazonアカウントでの決済手段を提供する。



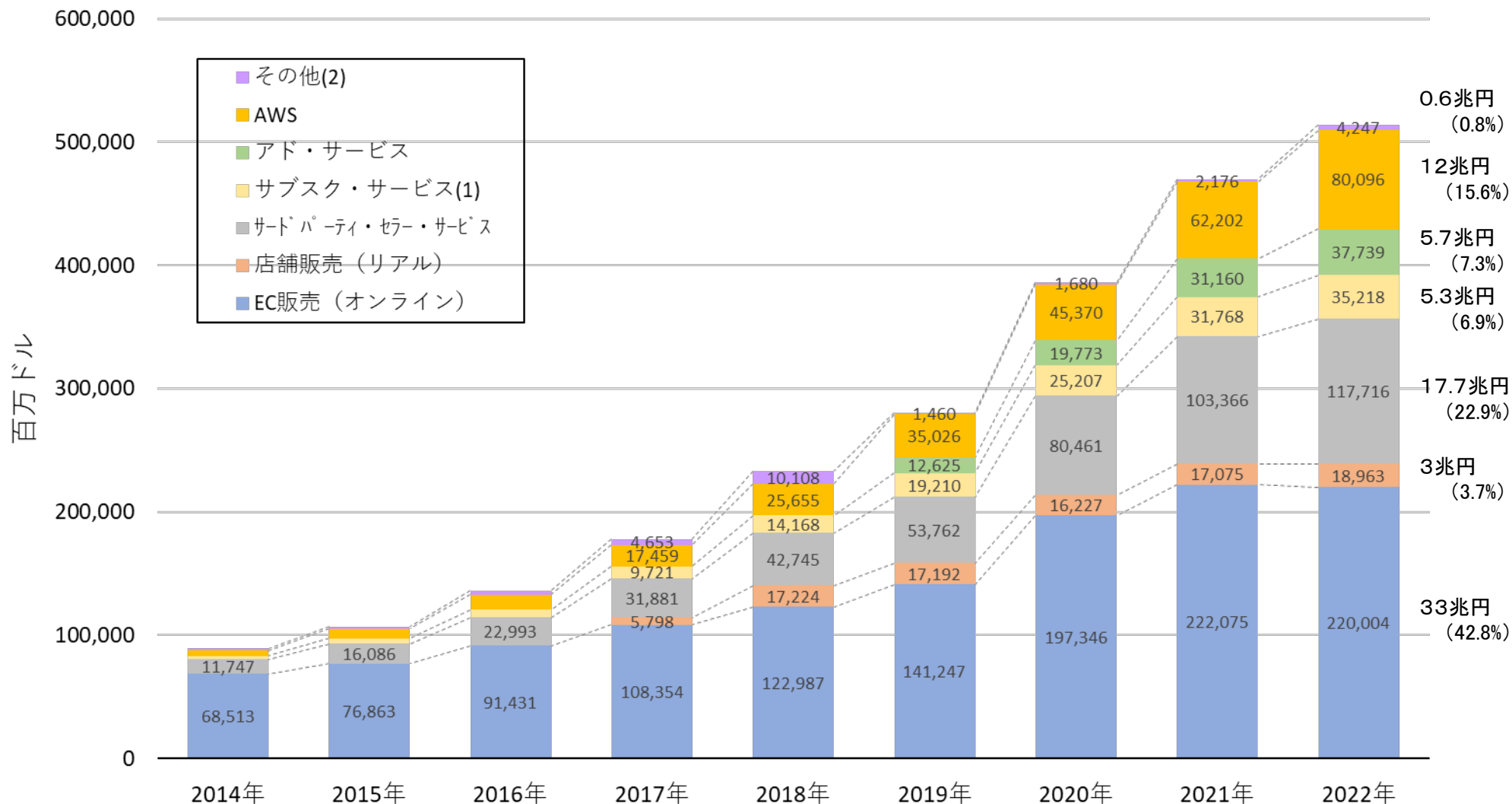
AffirmによるBNPL(Buy Now, Pay Later)サービス

The screenshot shows a mobile app interface for selecting a payment method. It features four radio button options: Visa ending in 1234 (Jane Smith, Expires 11/2022), American Express ending in 3345 (John Smith, Expires 09/2020), Discover ending in 7867 (John Smith, Expires 08/2023), and Pay over time with Affirm (highlighted with an orange border). The Affirm option includes text about plan ranges and a 'Learn more' link. Below these options is a button to 'Add a new payment method' and a section for 'Gift Cards & Promotional Codes' with an 'Enter Code' field and an 'Apply' button. At the bottom is a large yellow button labeled 'Use this payment method'.

与信管理機能

Amazonサイトで、クレジットカードを使うことなく、買い物客が分割払いを利用できる。AIが与信管理を行い、利用者の裾野拡大と貸倒率の抑制をはかる。

(参考) アマゾン セグメント別売上高の推移



* 会計年度：1月～12月

(1) Amazon Prime、デジタル動画、audiobook、デジタル・ミュージック、e-bookなどの売上高を含む

(2) アド・サービス（2018年より以前のみ）、動画、 SHIPPING・サービス、共同ブランドのクレジットカードからなどの売上高を含む

(1ドル=150円換算)

2.アップルの金融戦略

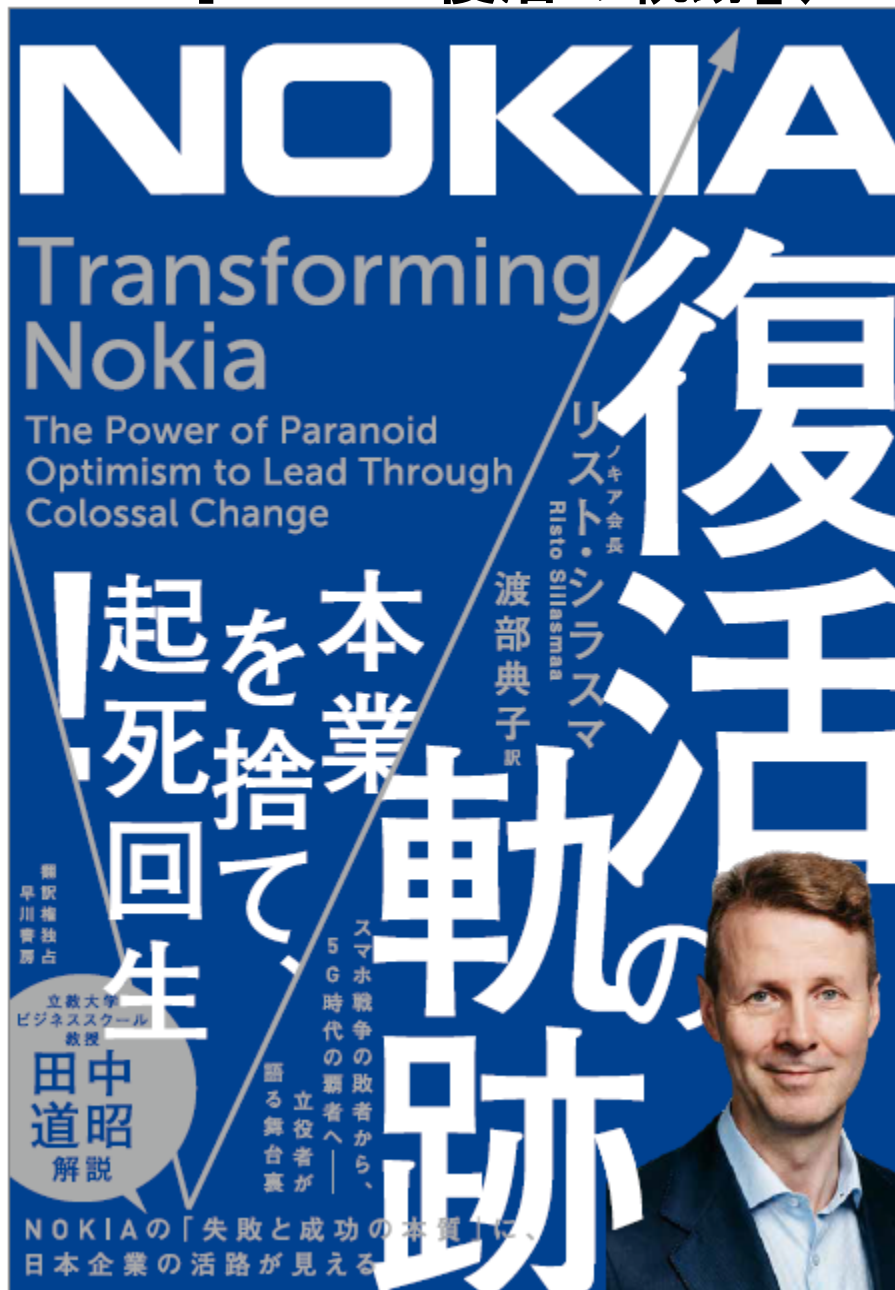


ノキア会長著作の解説章を担当



「ノキアの失敗と成功の本質に、日本企業の活路が見える」

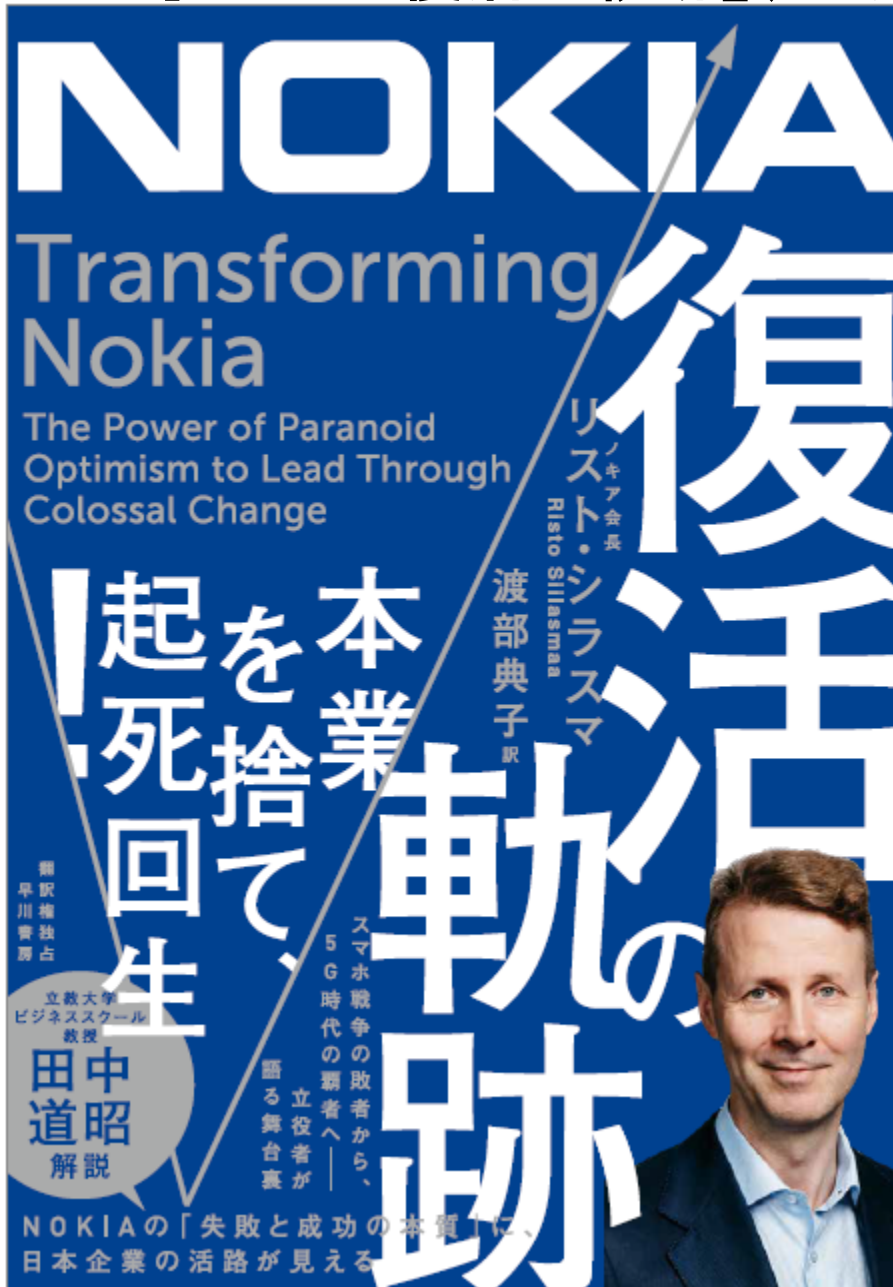
『NOKIA復活の軌跡』、ノキア会長の著作、田中道昭解説



アップルのiPhoneが初めて登場した際のノキア役員会の反応

「iPhoneは競合ではない」

『NOKIA復活の軌跡』、ノキア現会長の著作、田中道昭解説



アップルのスティーブ・ジョブスが当時のノキア会長に言い放った言葉

「あなたの会社
はもはや競合
ではない」

当時のノキアCEOが全社員に送ったメールでの言葉

「競合他社はデバイスで私たちの市場シェアを奪っているのではありません。エコシステム全体で私たちの市場シェアを奪っているのです。」

カード
(Apple Card)

アップルが目論んでいるのは
生活サービス全体でのエコシステム

ペイメント
(Apple Pay)

ワン・サービス
(Apple One)

[Store](#)[Mac](#)[iPad](#)[iPhone](#)[Watch](#)[Vision](#)[AirPods](#)[TV & Home](#)[Entertainment](#)[Accessories](#)[Support](#)[Newsroom](#)[Search Newsroom](#)[Apple Stories](#)[Popular Topics](#)

UPDATE

April 17, 2023

Apple Card's new high-yield Savings account is now available, offering a 4.15 percent APY

アップルは2023年4月17日、同社のクレジットカード「Apple Card」保有者向けに、年4.15%の利率で預金サービス「Apple Card Savings」を始めたと発表



【出典】Apple Newsroom

アップルの金融サービス

	APPLE FINTECH PRODUCT	KEY FINTECH OPERATING PARTNERS
CONSUMER	Consumer / Device / Digital	
	Cash	green dot
	Credit Card	Goldman Sachs
	Banking	Goldman Sachs
	BNPL	Goldman Sachs, mastercard
INFRASTRUCTURE	Issuer, Card Processor	Goldman Sachs, CoreCARD
	Wallet	VISA, mastercard
	Network	VISA, mastercard, AMERICAN EXPRESS
	PSP, Acquirer	CHASE, Paymentech
MERCHANT	POS	stripe, adyen, Square
	Marketplace	
	Merchant	Apple.com, partners

Apple Cardを契約しているユーザーは、iPhoneのAppleウォレットアプリから口座開設

預金口座ができるのは、ゴールドマン・サックスの支店
ゴールドマン・サックスのBaaS、アップルのネオバンクサービスの一環

アップルの預金サービス「Apple Card Savings」は、アップルのネオバンクサービスの一環

Sources: Flagship Advisory Partners, Apple annual reports, third-party press releases,
© Flagship Advisory Partners, January 2023

【出典】Flagship Advisory Partners

ご参考

【アップルの金融サービス】

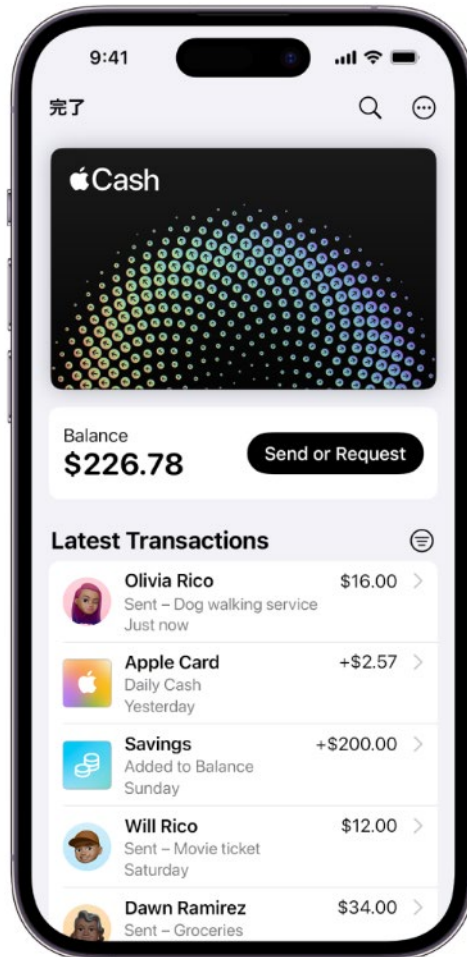
機能		プロダクト／サービス
預金（セービング／チェック／アカウント）		Apple Cash、Savings account／Daily Cash（ゴールドマン・サックスとの提携）
キャッシュ、送金など		Apple Cash、Daily Cash
クレジットカード		Apple Card（ゴールドマン・サックスとの提携）
支払い（ペイメント）、決済、プリペイド		Apple Pay、Apple Cash
後払い（BNPL*）		Apple Pay Later（Apple Pay、Mastercardネットワークを活用）
投資		
ローン（自動車、住宅など）		Apple Financial Service（Apple製品のリース）
保険		
貸付（レンディング、事業者向け）		
インフラ	POS、決済ターミナル（端末）	Tap to Pay（iPhoneの決済ターミナル化）
	ウォレット、決済システム／ソリューション	Apple Pay
	クレジットカード・イシューアー	
	クレジットカード・ネットワーク	
	クレジットカード・アクワイアラー、決済代行	

* BNPL: Buy Now, Pay Later

機能		プロダクト／サービス
預金（セービング／チェック／アカウント）		Apple Cash、Savings account／Daily Cash（ゴールドマン・サックスとの提携）
キャッシュ	送金など	- iPhoneのシェアを強みにして、キャッシュ機能のApple Cash、預金（口座）機能のSavings account、支払い機能＆決済システムのApple Payといった、iPhoneをデバイスとするコンシューマー向けプロダクト／サービスを軸に金融エコシステムを構築 - 一方、Tap to Payによる決済ターミナルのソフトウェア化を通して、販売事業者（加盟店）の金融DX促進へ戦略的に注視
クレジットカード		
支払い（ペイメント）		
後払い（BNPL*）		
投資		
ローン（自動車、住宅など）		一方、Tap to Payによる決済ターミナルのソフトウェア化を通して、販売事業者（加盟店）の金融DX促進へ戦略的に注視
保険		
貸付		
インフラ	POS、決済ターミナル（端末）	Tap to Pay（iPhoneの決済ターミナル化）
	ウォレット、決済システム／ソリューション	Apple Pay
	クレジットカード・イシューアー	
	クレジットカード・ネットワーク	
	クレジットカード・アクワイアラー、決済代行	

* BNPL: Buy Now, Pay Later

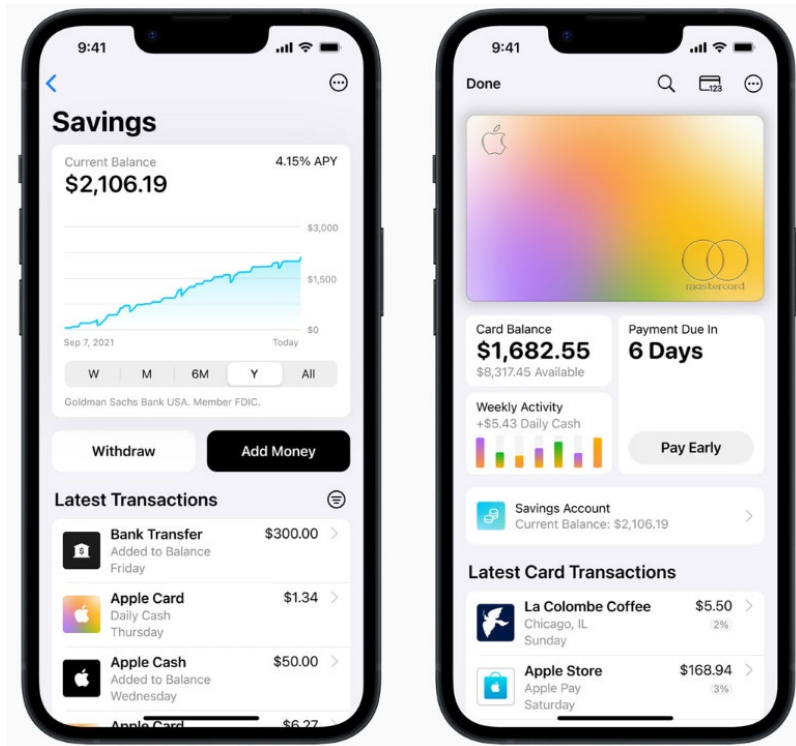
Apple Cash



キャッシュ機能

ウォレットアプリ (iPhone、Apple Watch) またはメッセージアプリで、お金の送金、請求、受領をしたり、Apple Card取引からのキャッシュバックを受け取ったりできる。Apple Payで買い物をしたり、Apple Cashの残高を銀行口座に送金したりもできる。

Apple Savings account／Daily Cash



預金(口座)機能

Apple Card利用者は、高利回りの4.15%の年間利回りを提供するゴールドマン・サックスの Savings accountを選択し、Daily Cash (Apple Card利用により発生したキャッシュバックを即日ユーザーに付与する仕組み)を増やすことができる。

支払い(ペイメント)機能

iPhoneまたはApple Watchのウォレットアプリに設定されたApple Payで、タッチ決済による支払い(モバイルペイメント)ができる。

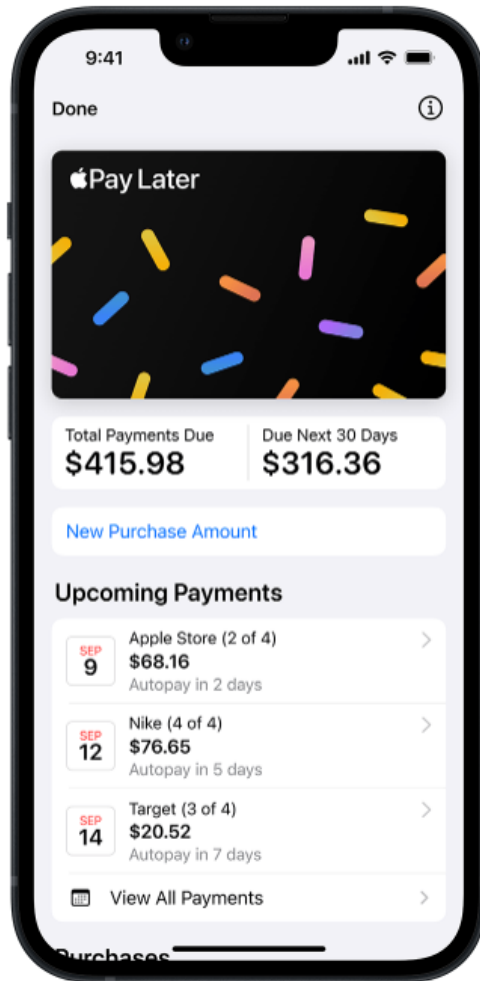




決済(タッチ／非接触)システム ウォレット機能

iPhoneまたはApple Watchのウォレットアプリにクレジットカードや電子マネーなどを設定・登録することで、Apple Payを含めて多様な手段でタッチ決済による支払い(モバイルペイメント)ができる。

Apple Pay Later



与信管理機能

ウォレットアプリに組み込まれたApple Pay Laterの利用者は、購入金額を6週間にわたり4回に分けて均等に支払うことができる。利用者がApple Payで支払い(50ドル～1,000ドル)をするときに利用できる。利息や手数料はかからない。



iPhoneの決済ターミナル化

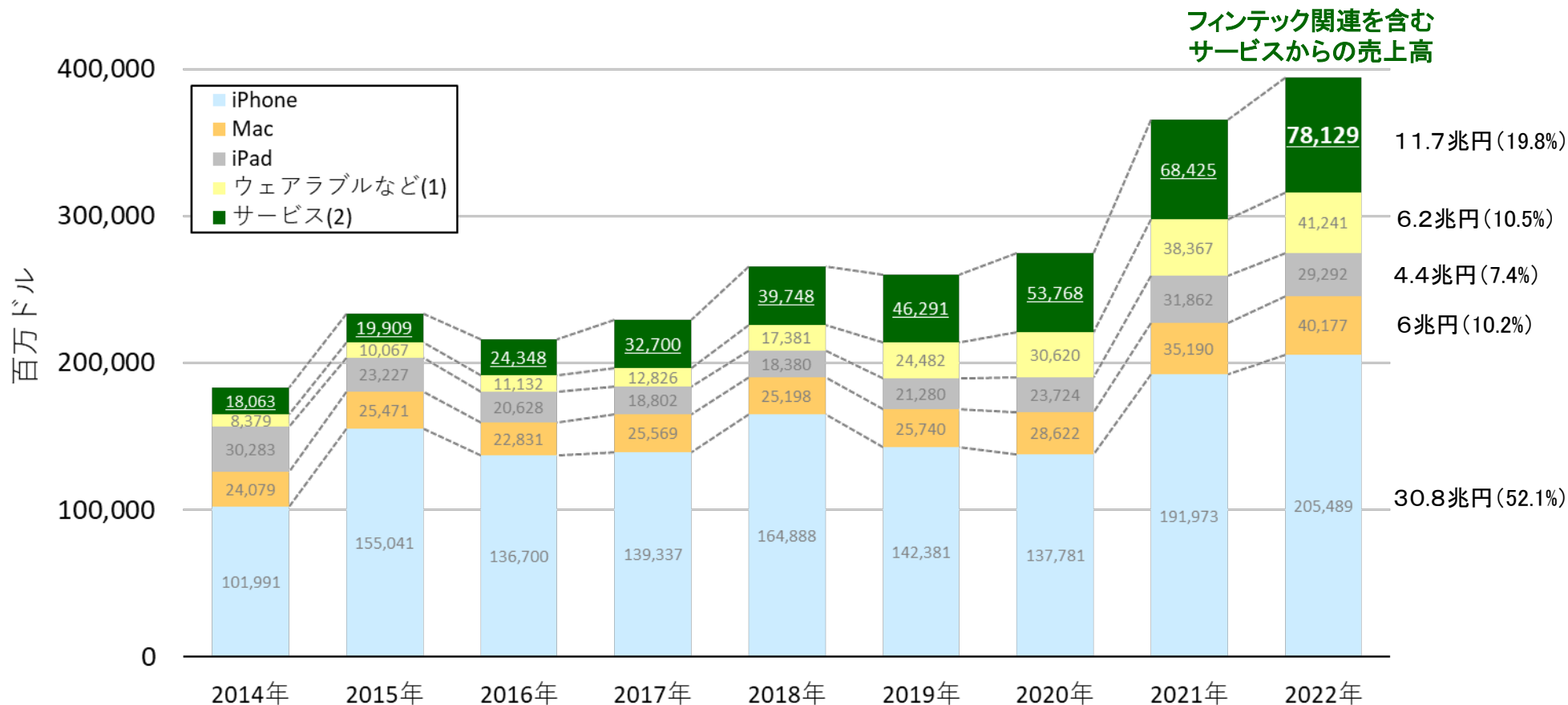
買い物客がApple Payやタッチ決済対応のクレジットカードを店舗（加盟店）のiPhoneにかざすだけで、iPhoneにインストールされたTap to Payアプリを通じて支払いが完了する。iPhoneのNFC（近距離無線通信）を使用。

決済に際して追加的なハードウェアが不要になる（iPhoneのTap to Payアプリの設定で事足りる）ことから、決済ターミナルの脱ハードウェアないしソフトウェア化と捉えることができる。

(参考) アップル セグメント別売上高の推移

サービスからの売上高：2014年 2.7兆円 → 2022年 11.7兆円 (4.3倍)

* 売上高全体：2014年 27兆円 → 2022年 59兆円 (2.2倍)



* 会計年度：10月～9月

(1) AirPods、Apple TV、Apple Watchなどの売上高を含む

(2) アド、AppleCare、クラウド、デジタル・コンテンツ、ペイメント（Apple Pay）などの売上高を含む

3.イーロンマスクの金融戦略

CESで再認識した Paypalやイーロンマスクの凄さ



Consumer
Technology
Association

Conference Program

Banking in the Age of AI



MODERATOR

James Ledbetter

Executive Editor
Observer



Jimmy Soni

Author
Simon & Schuster

ジミー・ソニ
『創始者たち』筆者



Patrick Reily

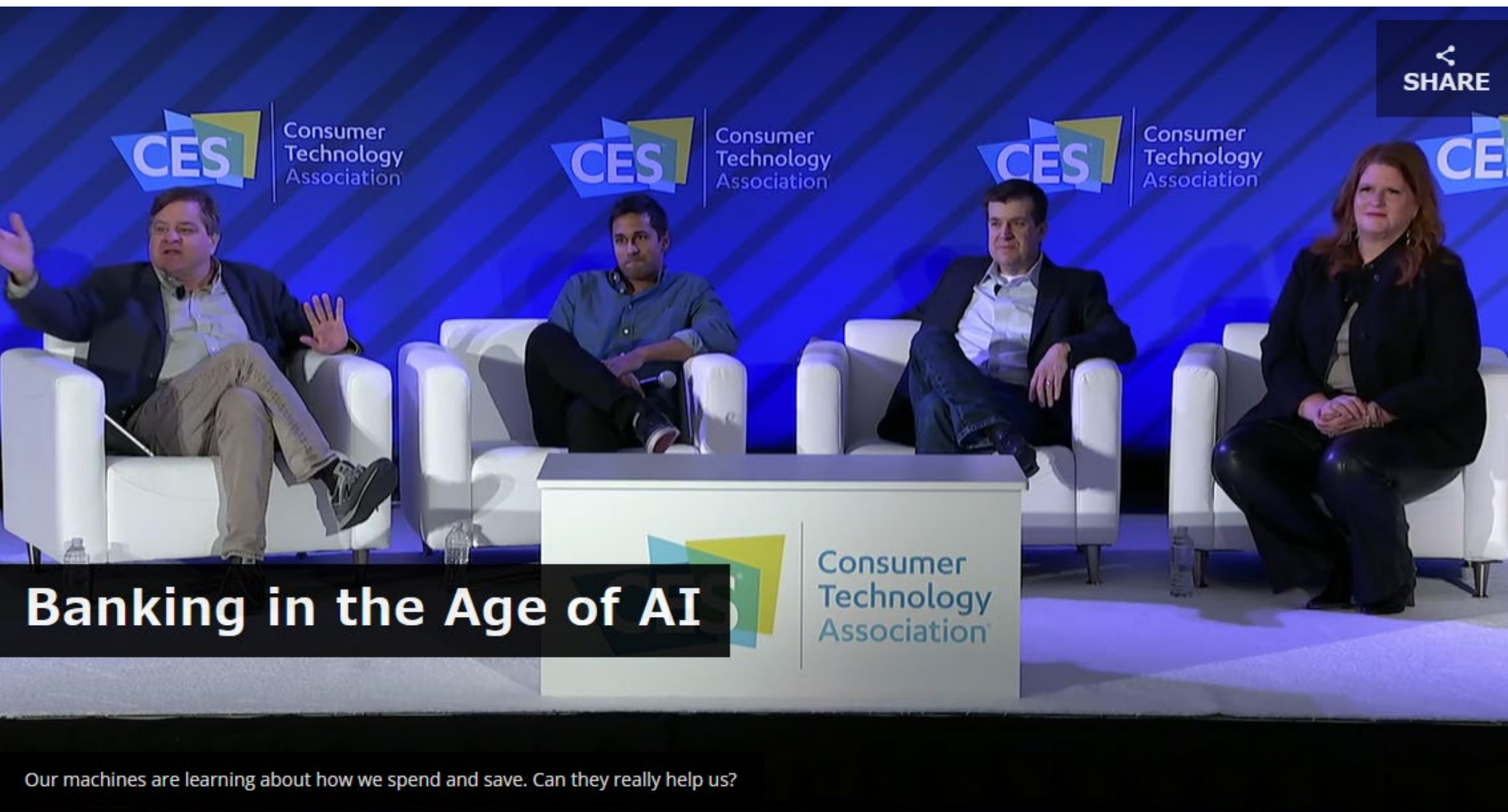
Co-Founder
Uplinq



Allison Sagraves

Principal,
AllisonSagraves.com

【出典】CES2023



Our machines are learning about how we spend and save. Can they really help us?

【出典】CES2023



Consumer
Technology
Association

Consumer
Technology
Association



Consumer
Technology
Association



Consumer
Technology
Association



Consumer
Technology
Association



Consumer
Technology
Association



Consumer
Technology
Association



Consumer
Technology
Association



【出典】CES2023



ジミー・ソニ
『創始者たち』筆者

【出典】CES2023

...
'An engrossing glimpse of the
PayPal mafia's riotous early days'
Economist



THE FOUNDERS



THE STORY OF **PAYPAL**
AND THE ENTREPRENEURS
WHO SHAPED SILICON VALLEY



**JIMMY
SONI**



【出典】The Founders



ジミー・ソニ
『創始者たち』筆者

「Paypalが、現在の金融DXや規制DXの
基礎を作り上げた」

【出典】CES2023

PayPal Management Meeting

June 8, 2023

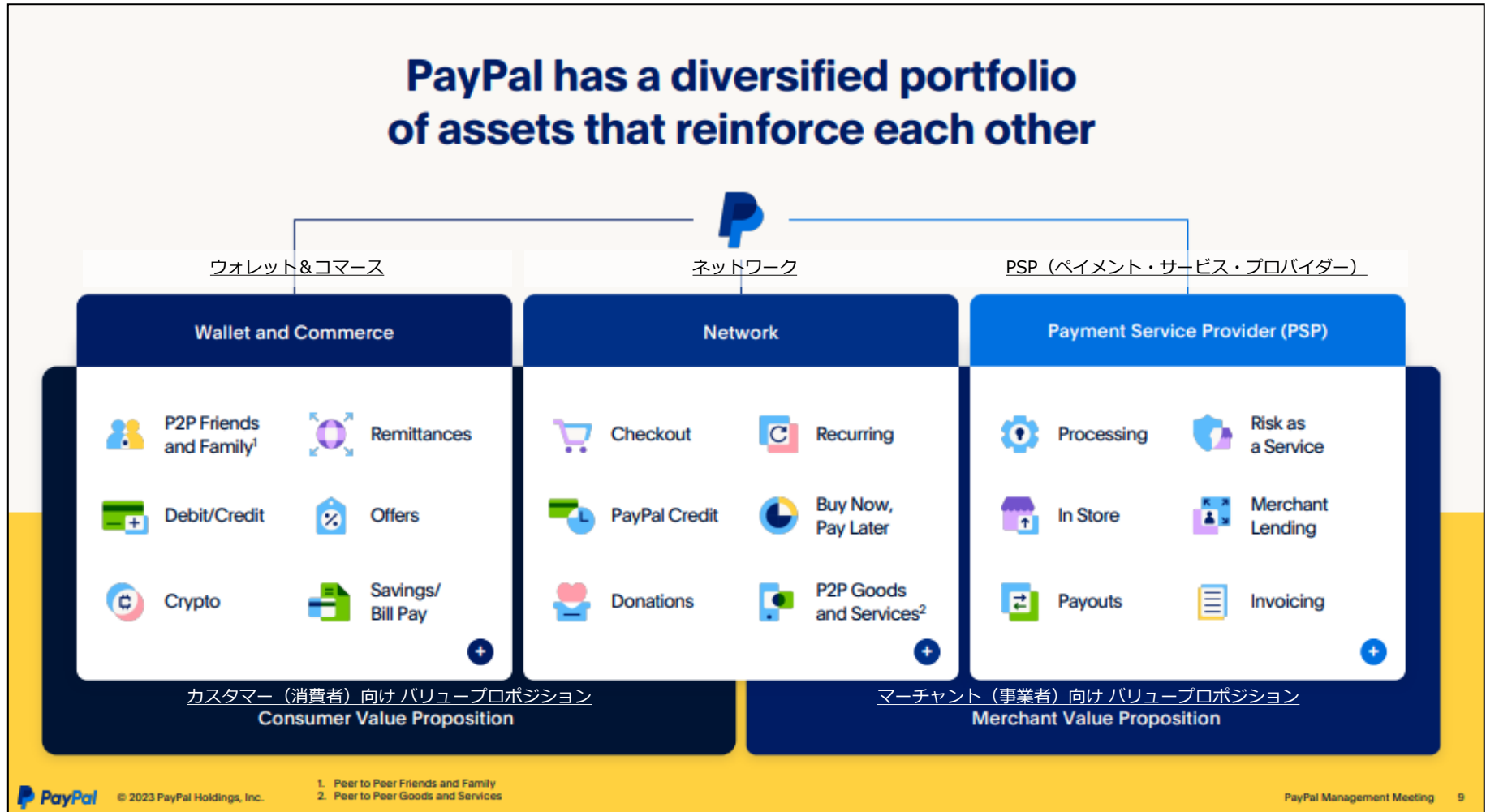


ペイパルはスケール化されたグローバルなツーサイド・ネットワークを有し、世界で最も信頼されるブランドの一つである



ツーサイド・ネットワーク (two-sided network) : 消費者 (コンシューマー) と事業者 (マーチャント) の両方がペイパルの顧客であることを意味する。通常消費者もしくは事業者のどちらか一方を主な顧客とするが、両者とより良い関係を築くことによって両面 (ツーサイド) ヘサービスを提供する。

ペイパルは多様なアセット(事業)ポートフォリオを有し、 各事業は相互に補完している



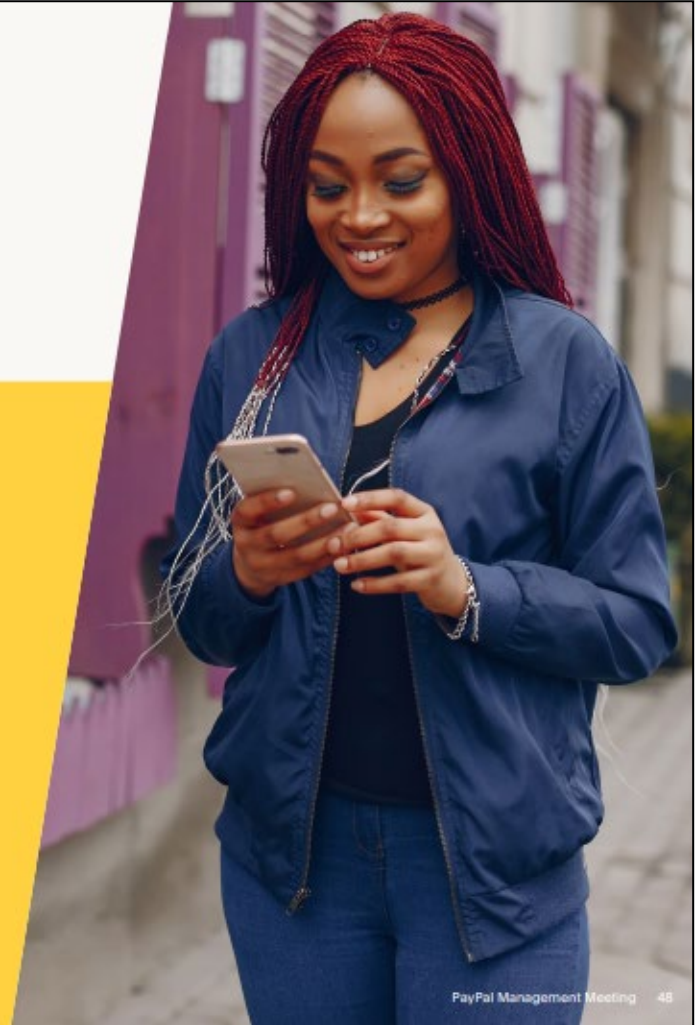
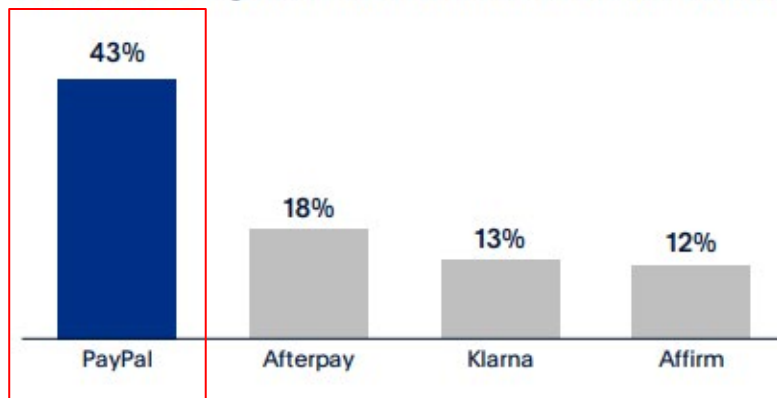
* 前頁「ペイパルの仕組み」参照

ペイパルBNPLは最も好まれるBNPLプロバイダー

PayPal is the most preferred BNPL provider

Preferred BNPL Provider

We had an even higher share at 50% of the \$125k+ income cohort.*



© 2023 PayPal Holdings, Inc.

*J.P. Morgan, Online Checkout Survey, January 2022. Based on 1,053 responses out of 1,113 surveyed in January 2022.
* Note: 358 responses out of 1,113 surveyed in 2022 (those who have never used BNPL were excluded); of this subset 14% were aged 18-25, 31% aged 26-35, 26% aged 36-45, 15% aged 46-55, 13% aged 55+.

PayPal Management Meeting 48

BNPL(今買って、後で支払う)を次のレベルへ

**Taking Buy Now,
Pay Later to the
next level**

ゴール：業界でベストの消費者にとってのウォレットとなる

**GOAL**

Be the industry best consumer wallet

**Simplify**

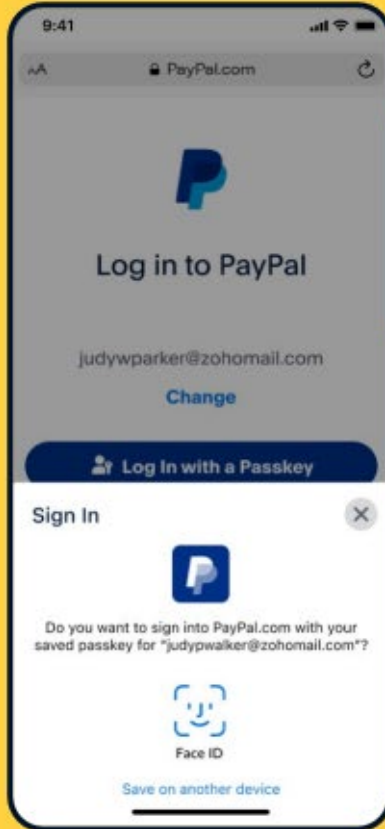
シンプル化

**Add Value**

付加価値

**Iterate**

繰り返し



Paskey/Device Biometrics

 © 2023 PayPal Holdings, Inc.

PayPal Management Meeting 58

ロードマップにおけるカギとなるテーマ

Key roadmap themes



Connected
experiences

コネクテッド・エクスペリエンス



Organized
commerce data

コマース・データの統合と利活用



Innovation at
a global scale

グローバル・スケールでの
イノベーション



Compound growth
by design

バイ・デザインでの
“複利的”成長



ジミー・ソニ
『創始者たち』筆者

「イーロンマスクはツイッター買収で
Xドットコムの実現する」

【出典】CES2023



【出典】日本経済新聞、2023年9月4日

Copyright © Michiaki Tanaka All rights reserved.



【イーロン・マスク自身によるコメント】 (エックスでのツイート2023年7月25日)

「エックス(X Corp)は、言論の自由を保ち続けること、エックス(X)を“エブリシング・アプリ”として進化させることの2つの目的で、ツイッターを買収しました。これは、単なる会社名の変更ということではないのです。

ツイッターというネーミングは、“鳥のさえずり”のように140文字のメッセージがやり取りされていた頃は意義がありました。しかし、今では、数時間の動画を含めてほとんどどのようなものでも投稿できるようになっています。

今後数ヶ月以内に私たちは、包括的なコミュニケーション・ツールとすべての金融サービスにかかわる機能をエックス(X)に追加していきます。そうした文脈からすると、ツイッターというネーミングは的を射ないものになっています。私たちは、この“鳥から決別”しなければなりません。」

【イーロン・マスクのインタビューでの発言】
(エックスでのツイート2023年7月25日)

「時が経っていけば、(エックスは)グローバル金融システムの半分を占めるようになる」

「(エックスは、)必ずしも従来型の銀行のようなものとは同じ形態ではないとしても、最大規模の金融機関になっていくだろう。それは最も効率的なデータベースということであり、それがお金である」

「(エックスのプラットフォームでは、)詐欺行為もなく、すべてがリアルタイムで行われる」

「さらに、(エックスは)テキスト、動画、画像、音声など多様な形態での情報をシェアすることができるソーシャルメディアの要素も保持する」

「わたしは、(エックスには)ある種究極のアプリ、システム、あるいはウェブサイトを作る大きなポテンシャルがある、と考えている」

“over time it would become, maybe, half of the global financial system”、“it would be by far the biggest sort of financial institution if not really in the way that people used to be thinking about banks, just the most efficient database for the things that is money”、“least amount of fraud, everything is real time”、“in addition, we’ve got the sort of social media element which is also information and so people sharing information of various kinds, whether it’s text, video, pictures, voice and so”、“I think there’s just a lot of potential to create some kind of the ultimate app or system, website, whatever”

X is finally arriving! 🔥

X will be an "everything app" i.e. super app for U.S. (like WeChat of China)

- Social: network, msgs, video, content
- Finance: banking, payments, data

"Overtime it would be HALF of global financial system" - Elon Musk



午前8:51 · 2023年7月15日



❤️ 287 💬 返信 🔄 共有

【イーロン・マスクによるエックスの構想】 (エックスでのツイート2023年7月15日)

- エックスのスーパー・アプリ(エブリシング・アプリ)化
 - 「あらゆる金融サービス＋包括的コミュニケーション手段」の提供
 - アプリの多機能化
- 金融サービス
 - 銀行、デジタルウォレット、支払い、決済、送金、金融商品や暗号資産の取扱い
 - 米国の一部の州では送金事業に必要な事業免許を取得済
- 包括的コミュニケーション
 - ソーシャルメディアとして、テキスト、動画、画像、音声など多様な形態でのコミュニケーションを提供
- エックスのスーパー・アプリ化、多機能化にともなって、課金・広告モデル採用を通じた事業の収益化

【出典】イーロン・マスク、エックスでのツイート2023年7月15日

X is finally arriving! 🔥

X will be an "everything app" i.e. super app for U.S. (like WeChat of China)

- Social: network, msgs, video, content
- Finance: banking, payments, data

"Overtime it would be HALF of global financial system" - Elon Musk



午前8:51 · 2023年7月15日



❤️ 287 💬 返信 ↗️ 共有

「Xは、グローバル金融システムの半分以上を占めるようになる」

【出典】イーロン・マスク、エックスでのツイート2023年7月15日

【イーロンマスクが描く 次世代金融サービス展開の在り方】

Xの“エブリシング・アプリ”構想全体構造予想図

モビリティー

エネルギー

衛星通信

その他

金融サービス

銀行

デジタル
ウォレット

支払

送金

金融商品

暗号資産

SNSコミュニケーション

短文投稿、動画投稿、電話・通話、その他

生成AI

4. 2025年の次世代金融シナリオ

【既存金融機関に求められる グランドデザインの起点とは?】

「株主中心主義」

「企業価値中心主義」

「社会問題解決中心主義」

「商品中心主義」

「テクノロジー中心主義」

「競争中心主義」

「企業中心主義」

「顧客中心主義」

テクノロジーの進化によって

「顧客中心主義」の実行が可能な時代が到来

進化するアマゾンの事業構造

マクロ宇宙

×

ミクロ宇宙

「地球上で最も顧客中心主義」「その人を宇宙に中心に置く」

アパレル・ファッション 生鮮食料品 プライビデオ 「スキル」

商品・サービス・
コンテンツ

書籍・雑貨・家電・その他

デジタル配信

エンタメ

プライム会員サービス

Prime Video

ECサイト

Kindle

Amazon・Echo

エコシステム

Amazon・Alexa

Amazon・Go

金融

クレジットカード

Amazon・レンディング

Amazonペイ

ロジスティック

FBA

クラウド

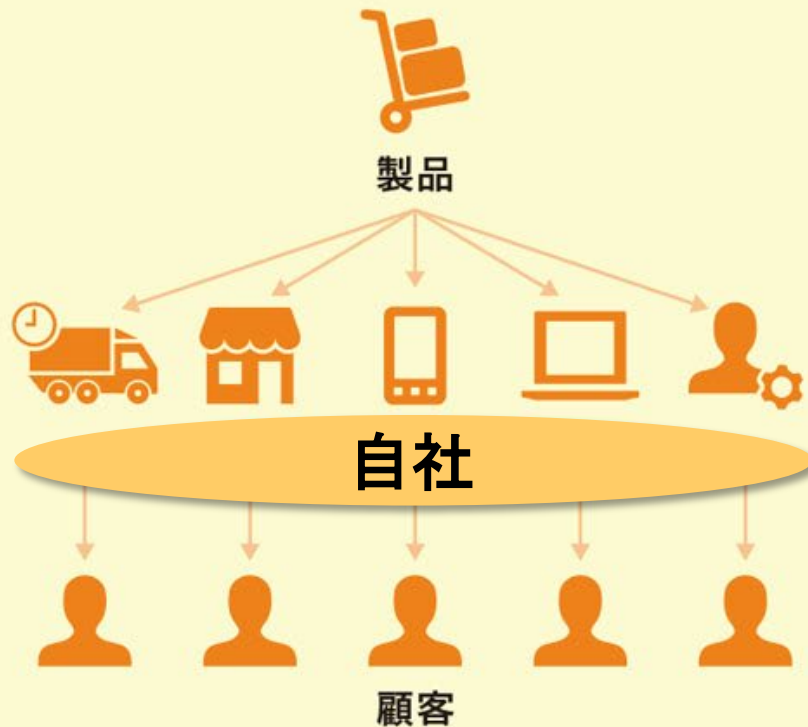
コンピューティング

AWS

「地球上で最も顧客中心主義の会社」というミッションの意義

「顧客を宇宙の中心に置く」

「企業を宇宙の中心に置く」 < 「顧客を宇宙の中心に置く」



自社の取引フローの先に社員を配置し、
その先に顧客を「来させる」
トランザクションジャーニー



セールス&マーケティング
カスタマージャーニー

【2025年の次世代金融シナリオ】

各種メディアで
話題の著者、最新刊

米中メガテック8社を
「分類→比較→分析」。

なぜ
スゴい
のか。

何が
スゴい
のか。

ルールを
変える
破壊者たち!

GAFA×BATH

米中メガテックの
競争戦略

GAFA
グーグル
アップル
フェイスブック
アマゾン

BATH
バイドゥ
アリババ
テンセント
ファーウェイ

米中メガテックの
競争戦略

GAFA×BATH

立教大学ビジネススクール教授
田中道昭

日本の産業ルール
を変えろ
最新刊
破壊者たち!

5G、自動運転、
決済サービス……覇権は?

日経BP社

アマゾン銀行 が誕生する日

2025年の次世代金融シナリオ

テクノロジー企業
VS
既存金融機関の戦い
新しい金融の価値はどこにあるのか?

アマゾン アリババ テンセント
シンガポールDBS銀行
ゴールドマン・サックス JPモルガン
みずほ、三菱UFJ、楽天、LINE...

立教大学ビジネススクール教授
田中道昭



ベゾスが銀行をつくったら
何をやるだろう?

2019年4月刊行

日経BP社

アマゾン銀行 が誕生する日

2025年の次世代金融シナリオ

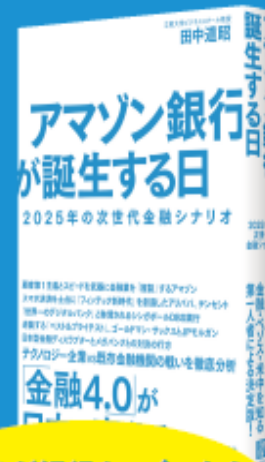
テクノロジー企業
VS
既存金融機関の戦い
新しい金融の価値はどこにあるのか？

アマゾン アリババ テンセント
シンガポールDBS銀行
ゴールドマン・サックス JPモルガン
みずほ、三菱UFJ、楽天、LINE…

立教大学ビジネススクール教授

田中道昭

定価：本体1800円＋税 ISBN 978-4-8222-8966-0

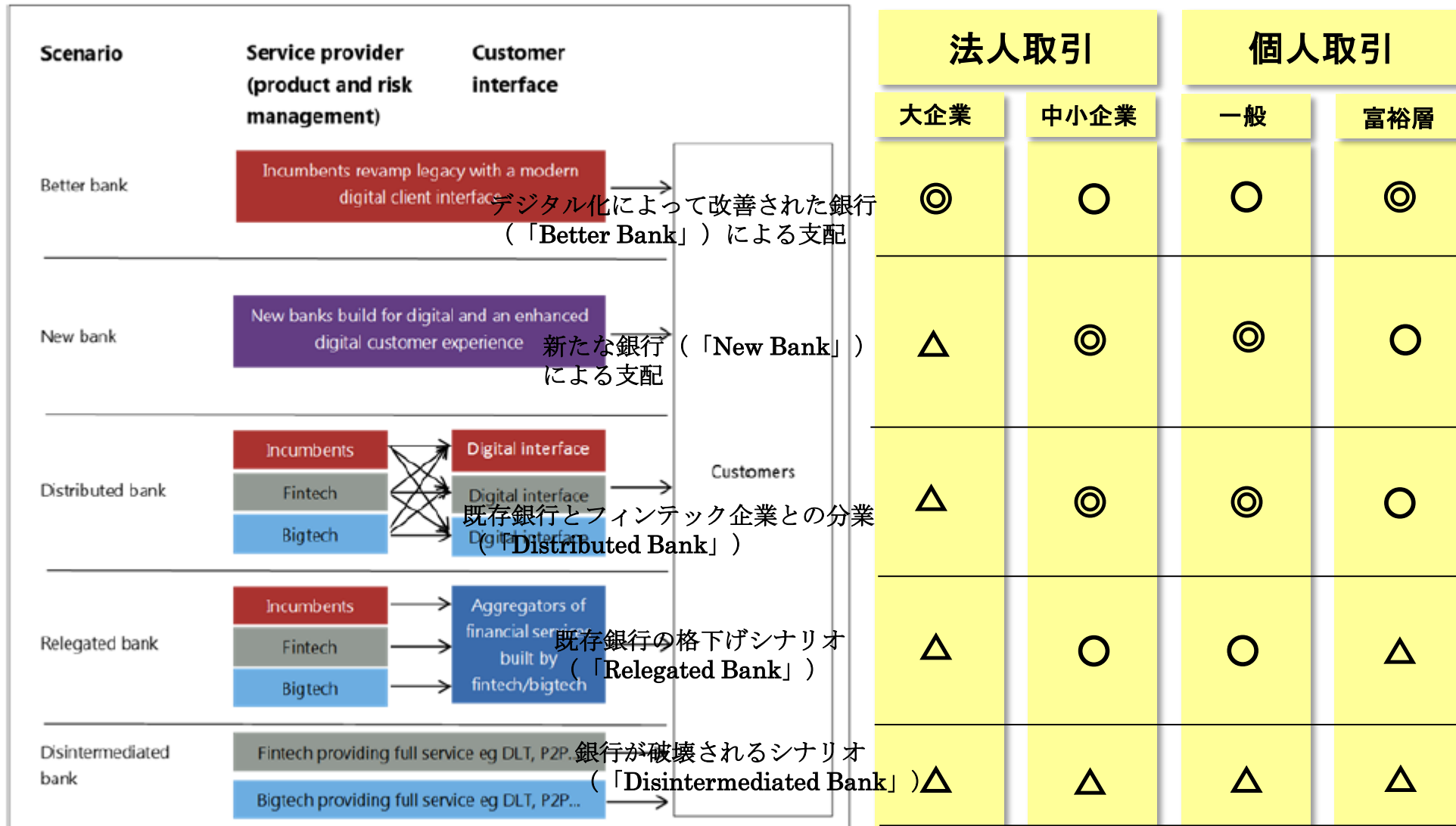


ベゾスが銀行をつくったら
何をするだろうか？

2019年4月刊行

2025年の次世代金融シナリオ予測

Graph 5: Overview of the five scenarios and the role players

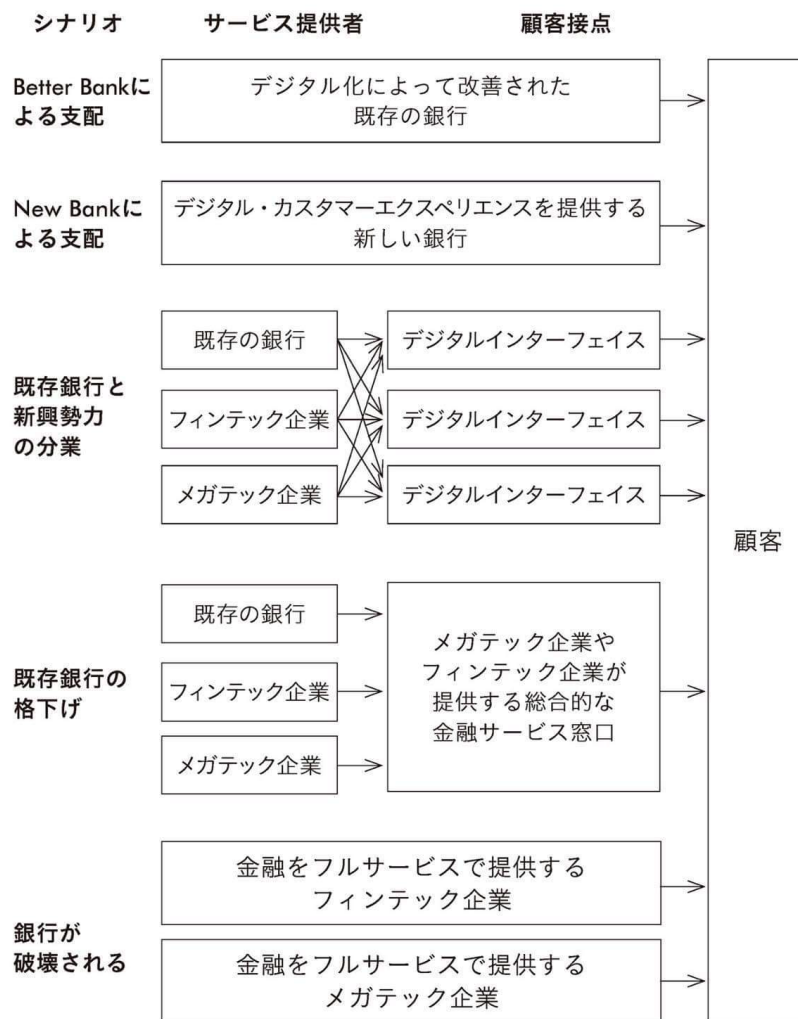


Colour code: maroon indicates incumbent banks; purple new players; grey fintech companies; and blue bigtech companies.

Source: BCBS illustration of scenarios based on the BankNXT study *The future of banking: four scenarios*, October 2015,

<https://banknxt.com/53478/future-banking-scenarios/>.

図表10-1 バーゼル銀行監督委員会による「5つの近未来シナリオ」



「5つの近未来シナリオ」において、金融事業者が、「サービス提供者」と「顧客接点」を支配する事業者に分かれていくと予想。

図表10-2 「5つのシナリオ」の実現可能性

	法人取引		個人取引	
	大企業	中小企業	一般	富裕層
Better Bankによる支配	◎	○	○	◎
New Bankによる支配	△	◎	◎	○
既存銀行と 新興勢力との分業	△	◎	◎	○
既存銀行の格下げ	△	○	○	△
銀行が破壊される	△	△	△	△

「個人取引×一般」においては、新たな勢力が支配を強めてくると予想。

図表10-2 「5つのシナリオ」の実現可能性

「5つの近未来シナリオ」において、金融事業者が、「サービス提供者」と「顧客接点」を支配する事業者に分かれていくと予想。

Better Bankによる支配

◎

○

○

◎

New Bankによる支配

△

◎

◎

○

「個人取引×一般」においては、新たな勢力が支配を強めてくると予想。

既存銀行と

新興勢力との分業

△

◎

◎

○

既存銀行の格下げ

△

○

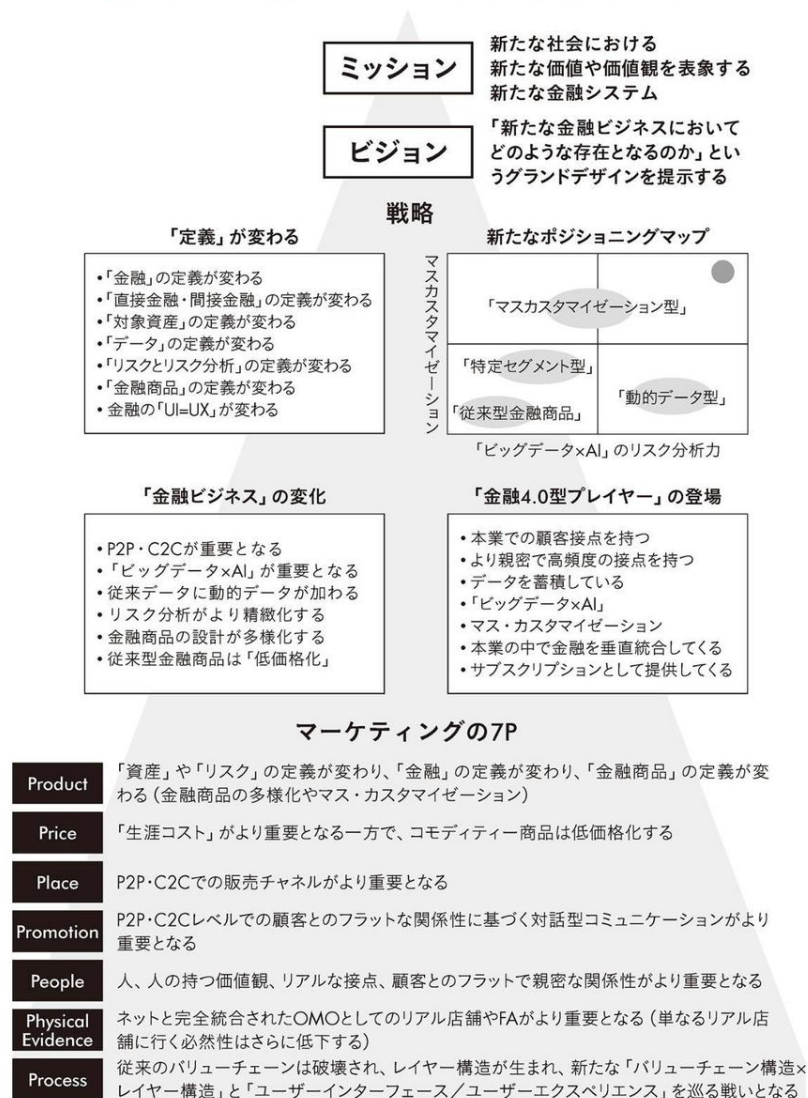
○

△

それが顕在化したのが
ビッグテックの台頭

銀行が破壊される
Embedded Finance、BaaS、ネオバンク

図表10-9 『金融4.0：2025年の次世代金融ビジネス』



『金融4.0：2025年の次世代金融ビジネス』

ミッション

「金融」の存在意義を問い直す戦い

ビジョン

「新たな金融ビジネスにおいてどのような存在となるのか」というグランドデザインを提示する

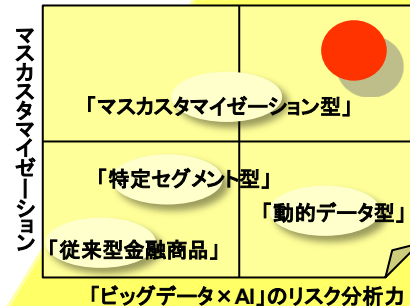
戦略

「定義」が変わる

- ・「金融」の定義が変わる
- ・「直接金融・間接金融」の定義が変わる
- ・「対象資産」の定義が変わる
- ・「データ」の定義が変わる
- ・「リスクとリスク分析」の定義が変わる
- ・「金融商品」の定義が変わる
- ・金融の「UI=UX」が変わる

「新たな資産とリスク」が生まれ、
「従来型資産とリスク」はコモディティ化する

新たなポジショニングマップ



「金融ビジネス」の変化

- ・P2P・C2Cが重要となる
- ・「ビッグデータ×AI」が重要となる
- ・従来データに動的データが加わる
- ・リスク分析がより精緻化する
- ・金融商品の設計が多様化する
- ・従来型金融商品は「低価格化」

「金融4.0型プレイヤー」の登場

- ・本業での顧客接点をもつ
- ・より親密で高頻度の接点をもつ
- ・データを蓄積している
- ・「ビッグデータ×AI」
- ・マスカスタマイゼーション
- ・本業の中で金融を垂直統合してくる
- ・サブスクリプションとして提供してくる

「新たな金融ビジネス」は、評価経済、ICO、
ブロックチェーン、サブスクリプション等と
フュージョンする

マーケティング戦略

Product:

「資産」や「リスク」の定義が変わり、「金融」の定義が変わり、「金融商品」の定義が変わる（金融商品の多様化やマスカスタマイゼーション）

Price:

「生涯コスト」がより重要となる一方で、コモディティ商品は低価格化する

Place:

P2P・C2Cでの販売チャネルがより重要となる

Promotion:

P2P・C2Cレベルでの顧客とのフラットな関係性に基づく対話型コミュニケーションがより重要となる

People:

人、人のもつ価値観、リアルな接点、顧客とのフラットで親密な関係性がより重要となる

Physical Evidence:

ネットと完全統合されたOMOとしてのリアル店舗やFAがより重要となる（単なるリアル店舗に行く必然性はさらに低下する）

Process:

従来のバリューチェーンは破壊され、レイヤー構造が生まれ、新たな「バリューチェーン構造×レイヤー構造」と「UI=UX」を巡る戦いとなる

当たり前だったこと、これから当たり前になること

[当たり前だったこと]

- 不便
- 手間がかかる
- 時間がかかる
- わかりにくい
- 人がやる
- フレンドリーでない
- 楽しくない
- 取引していることを意識させられる

[これから当たり前になること]

- 便利
- 手間がかからない
- 時間がかからない
- わかりやすい
- 自動でしてくれる
- フレンドリー
- 楽しい
- 取引していることを意識しない

破壊されるもの、残るもの

[破壊されるもの]

- 「レガシー」
- 店舗、人、システム
- 業界の秩序
- 業界の領域
- 業界としての地位や影響力
- 従来の機能・存在意義
- 金融システムそのもの

[残るもの]

- 「レガシー」でないもの
- 新たに定義された店舗、人、システム
- 新たな業界の秩序
- 新たな業界の領域
- 信用、信頼
- 専門性
- 「バンク」(蓄えておくところ)