



流通系電子マネーWAON (2007~2009)

2007年：国内電子マネー元年

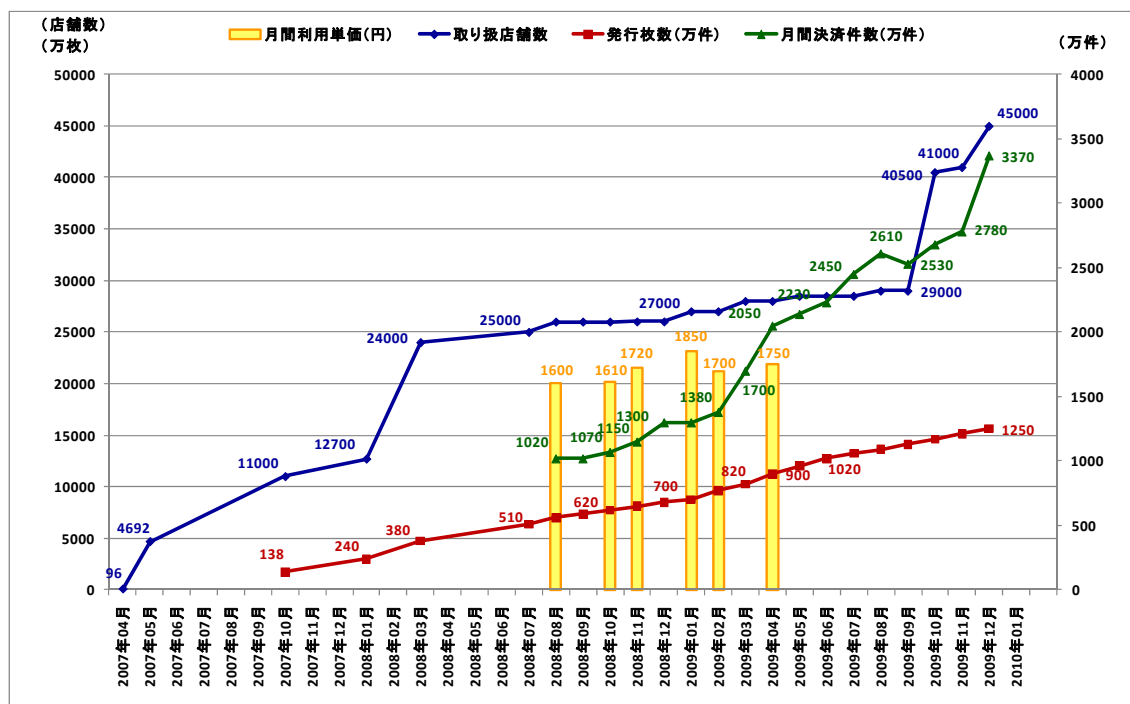


図1 WAONの利用状況(2007年4月~2009年12月)

電子マネーは、その支払い方式から、前払い(プリペイド)方式と後払い(ポストペイ)方式の2つに大別される。国内の多くの電子マネーはプリペイド方式である。10
 ポストペイ方式は通常のクレジットカードと同じ支払い方式であり、国内ではNTTドコモが発行する電子マネー「iD」が広く普及しており、2007年末には430万枚が発行され、利用端末数は21万台を超えている。

我が国では、ソニー系列のビットワレット(株)が2001年より発行する「Edy」が15
 電子マネーの先駆者であり、発行当初からコンビニエンスストアのAM/PMの各店舗で利用できるようにしたことで、都心のビジネスパースを中心を受け入れられていった。さらに、Edyは数百種類を超えるカラオケ店やスーパーストアの会員証、そして学生証や社員証にも採用されてきた。しかし、カード保有者がEdyの機能を知らない、あるいは興味がなく、「保有しても利用しない」といういわゆる死蔵カードになっている20
 場合も少なくなかった。また同一人がEdyカードを複数持っている場合もかなりあると思われる。

注)本ケースは教育機関における経営意思決定をめぐる討議のための資料として作成されたものであり、ケース中の企業、商品、個人についての経営管理の巧拙を論じることを目的とするものではありません。



電子マネー決済の潜在的市場規模は大きいと一貫して見られてきた。2006年の国内現金決済市場は約150兆円の規模であり、3,000円以下の少額決済がその内約60兆円程度であった。この小額決済が電子マネーの対象になると見られてきた。電子マネーを国内に普及させることで、現金決済市場の構造が変化することが期待されていた。

- 5 2006年度の電子マネー市場は5千億円程度であるが、その6年後の2012年には約6.6兆円程度になるという予測が2006年頃から語られてきた。

- 10 電子マネーにおける情報インフラ投資はシステム償却費として一度計上すれば、それ以降の費用はあまりかからない。ポイント手数料(例えば200円につき、1ポイント)は加盟店手数料として徴収する。このようなポイントプログラムは集客プログラムであり、十分に元が取れるものと捉えることができる。システム償却費を払い終えれば、このような情報インフラ投資は黒字に転換するのが普通である。

このような「期待」の中で、2007年は「電子マネー元年」とも呼ばれる年となった。2007年に交通系電子マネーの「PASMO」、流通系電子マネーである「nanaco」と「WAON」が発行開始されたからである。

- 15 交通系電子マネーは、電子マネー運営側が券売機と改札という場を持つという強みがあるのに対し、流通系電子マネーは、電子マネー運営側が商品売り場という場を持つ強みがある。つまり、交通系あるいは流通系の電子マネー運営側は多額な情報インフラ投資を行っても、それらの場の使用機会さらには売上を向上させることで、投資を回収することができる。また、交通系電子マネーは券売機のスペースの削減と改札
- 20 の渋滞の緩和に役立つ。さらには自動改札機が接触型から非接触型になることで故障修理の機会が格段に減ることになる。

- 一方、流通系電子マネーはレジの行列の緩和に役立つ。現金決済やお釣りを精算する手間、クーポン券の走査のための待ち時間がなくなるために、人の流れが電子マネー利用前よりも円滑になる。流通系電子マネーの利用者が十分に増えるのであれば、
- 25 売場のレジでは、つり銭用の小銭を大量に準備する必要がなくなる。さらには、紙幣を含む現金の準備額も減らすことができる。

- そして、流通系電子マネーは、流通業で従来行われてきた顧客動向の分析にも役立つ。これまでのバスケット分析では、同じ顧客が購入する際の品目名と数量、購入時間、支払い額、見た目の顧客属性(性別、年齢等)の変数の相関関係をデータウェア
- 30 ハウスの機能を利用して見出すことで、より効果的な棚割り(クロスマーチャンドライジング)やバーゲン時期、クーポン種類の改善につなげていた。これに電子マネーのもつ顧客IDが加わることで、特定顧客の購買履歴を追跡することができ、顧客動向分析の精度を高めることができる。

- 国内流通業界の2強であるイオンとセブン&アイ・ホールディングス(以下7&i H)
- 35 は、それぞれ独自の電子マネーであるWAONとnanacoを発行してグループ内店舗での利用、さらに自社系列のイオン銀行あるいはセブン銀行との連携サービス(自銀行発行クレジットカードによるチャージ)を推進している。7&i Hは電子マネーサービスnanacoを2007年4月23日に開始、イオンは電子マネーサービスWAONを2007年4月27日に開始した。

- 40 独自の流通系電子マネーを発行して、自社グループ内銀行との連携サービスを行う



ことは幾つかの利点がある。1つめは、電子マネーと店舗内 ATM や自社銀行の支店（インストアブランチ）を利用した入金（チャージ）サービス等の提供を行うことで、手持現金が制約にならないようになり、店舗の売上に結びつけることができる。2つめは、電子マネー利用の手数料を他社に流れないようにできる。3つめは、電子マネーへのチャージを通じて、自社グループ内銀行の利用度を高めることができることである。

ポストペイ方式電子マネーやクレジットカードは、わが国の主婦の金銭感覚と相性が良いとはいえない。主婦の金銭感覚として、利用限度額が大きく、買物後に支払うクレジットカードは使いにくいと考えられる。典型的な主婦は、毎月の給料から生活費の上限額を決めて、その金額内で家計のやりくりをすることに慣れている。この点で、プリペイド方式電子マネーは、主婦の金銭感覚と相性が良いと思われる。

2007年10月末における国内電子マネーの利用状況を表1に示す。

表1 2007年主要電子マネー利用状況（10月末の時点）

電子マネー	運営主体	発行枚数(万枚)	利用可能店舗数	月間決済数(万件)
Edy	ソニー系 ビットワレット	3,600	71,000	2,250
流通系	WAON	イオン	150	11,000
	nanaco	セブン&アイ・ホールディングス	507	11,853
交通系	Suica	東日本旅客鉄道	1,922	25,120
	PASMO	東京急行電鉄等	577	
	ICOCA	西日本旅客鉄道	327	5,100

(有住嘉暢、「拡大する電子マネー業界とEdyのポジショニングについて」、ビットワレット株式会社顧客マーケティング部サービス推進課、2008年1月10日より引用)

イオンの基本理念（ビジョン）とオープン政策

2007年2月末時点のイオングループは、GMS（総合スーパー）を核とした総合小売企業であり、イオン（株）を中心に129社の連結子会社と25社の持分法適用関連会社から構成されていた。その業態にはジャスコ、サティ（旧マイカル）、ビブレとマックスバリュ、コンビニエンスストアのミニストップがあり、ディベロッパ事業として、イオンモール、ダイヤモンドシティ、ロックタウン、ロックシティが含まれていた。2008年に創業250年を迎えたイオンは、8月21日に純粋持株会社へ移行し、ジャスコやマックスバリュ等を運営する事業部門を100%子会社であるイオンリテール（株）に継承させている。

イオンの基本理念（ビジョン）は、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、



地域社会に貢献する」である。イオンは、自社が手がける電子マネーをそれ自体で収益化する、いわゆる電子マネー事業という捉え方をしてはいなかった。それは、イオンのビジョンを実現するための道具(ツール)であり、地域通貨も地域社会に貢献するためのツールの1つと見なしていた。

- 5 イオン(株)専務執行役梅本和典氏(2007年当時。2008年の持株会社移行にともない、現在は持ち株会社である(株)イオン執行役兼イオンアイビス(株)社長)は、イオンの考える電子マネーのビジョンについて以下のように述べている。

『(前略)イオンの電子マネーのビジョンは大きく、2つあります。1つはWAONという世界にとらわれず、決済手段の多様化に対応し、お客さまへの代金精算の利便性を提供すること。そのためにイオンの電子マネーインフラは開放していきます。実際に、リーダライタは最大8種類の電子マネーに対応できるようになっており、イオンではSuica、ICOCA、iDに対応していますし、ミニストップではEdyにも対応しています。2つめは、イオングループ内での通貨にとどまらず、「地域通貨」として確立していくことです。そのため、流通業界にとどまらず広く産業界、公的機関との提携を目指しています。これらは、電子マネーの日常的な利用が一般化することがお客さまにとって利便性を高めることである、という認識に根ざしたものです。(後略)』(出所:NTT Data's opinions, Vol.8, 2007)

- 20 また当初より、イオンは次のような目標を掲げていた。

『グループを超えての連携も視野に入れた展開を進め、社会性、公共性を高め、社会になくてはならない生活のインフラとして、誰にでも使い易く便利な電子マネーをめざしてまいります。』(2007年4月3日ニュースリリース)

25 イオンの電子マネーWAONのビジョンは、「いつでも・どこでも・誰でも」である。このビジョン実現のための道具(ツール)として、イオンは次の3つのオープン政策を採用した。

- 30 I. 決済多様化への対応(現金、クレジットカード、電子マネー)
II. 競合する電子マネーもイオングループ内で利用可能とする。
III. 地域通貨(地域社会に向けたオープン化)

35 これらのオープン政策は、社内と社外の両方に開いたオープン政策である。これらのオープン政策の実現のためには、各分野の法人や諸団体、さらに行政側との提携が重要課題となる。特に、提携する法人にはWAONカードの発行権を許諾することが誘因づけとなる。あるいは、加盟店手数料をできる限り安くすることも加盟店側への誘因づけとなる。

40 提携を進めることで、これまでイオンを利用したことのない人がWAONを利用するために、イオンの店舗に来店するという動機づけが期待できる。このようにイオンは、競合する電子マネーであるEdyやnanacoへの対応策よりも、電子マネーを利用しない



消費者層にどのようにして訴求させるかということを重視していた。

このオープン政策は利点がある一方で、問題点がある。例えば、Suica や iD など他社が発行する電子マネーによる決済の場合、流通業者であるイオンは詳細な利用データや顧客情報を入手することができない。自社が電子マネーを提供するのであれば、
5 詳細な購買履歴のデータを入手することができる。また、自社独自の電子マネーであれば、顧客特性に合わせたさまざまなサービスを企画し、展開することがたやすくなる。しかし、イオンはあえてオープン政策をとり、イオンの各店舗にリーダーライタ（共用端末）を設置して、4種類（Suica、iD、ICOCA、WAON）の電子決済サービスを提供
10 した。

イオンは、ジャスコやマックスバリュ、サティなどの主要客層は30～50代の主婦層と認識しており、WAONがサラリーマンや学生の利用が多いSuicaやICOCAと棲み分けが可能と見なしていた（後にWAON利用者の7割が女性であることがわかった）。そして、現金を利用していた客層がフードコート内での飲食等の少額決済の際にWAONをよく利用してくれることを期待していた。
15

我が国において、クレジットカードの利用はやや高額な商品に限定される傾向があった。2007年当時、イオンクレジットサービスが既にクレジットカード「イオンカード」を発行しており、国内で約1千万以上の会員を保有していることから、イオンは、
20 自らが提供する電子マネーとイオンカード(クレジットカード)の合わせ技によって、顧客の購買履歴のデータを広範囲に蓄積し、顧客動向を分析にすることで品揃えの改善に活かすことも視野に入れていた。

WAON対応カードと関連サービス

25 WAON（ワオン）の名称の由来は、いろいろな音が調和して奏でられる美しい「和音」である、「いろいろな人が、いろいろなお店で、いろいろな場面で、いろいろな思いを込めてご利用いただける」、「楽しいショッピング」を想定している。イメージキャラクターは“犬”である。

イオンは、3種類のWAON対応カード（WAONカード、WAONカードプラス、イオンカード（WAON一体型））を用意した。初年度の3種類合計の発行目標枚数は、800万枚であった。いずれのカードもWAONサービス開始から6ヶ月間は、初回チャージ時にWAONポイント300ポイント（1ポイント＝1円相当）がプレゼントされた。
30



図2 WAONカード



(i) 現金チャージ専用の WAON カード：イオン(株)が発行し、発行手数料は 300 円(無記名)。「WAON レジ」やサービスカウンターで即座に入手し、チャージできる。

5 (ii) イオンカードの子カードであり、親カードからのチャージも可能な WAON カードプラス：イオンクレジットサービス(株)が発行し、発行手数料は 300 円。イオン店頭での募集カウンター、申込用紙の郵送、PC あるいは携帯電話を使ってイオンクレジットサービス HP の入会画面から申し込む。紛失、盗難、破損した場合に残高移行し、再発行できる。

10 (iii) WAON とクレジットの両方が使えるイオンカード (WAON 一体型)：イオンクレジットサービス(株)が発行し、発行手数料は無料(カード盗難保障料も無料)。申し込み方法等は、WAON カードプラスと同じ。クレジット決済やイオンお客さま感謝デー割引などのイオンカードの機能・特典も利用できる。

15 これらの WAON 対応カードを用いて電子決済を行う際には、“ワオン”という決済音(電子音)が鳴る仕組みになっている。

イオンは、3 種類の WAON 端末 (WAON レジ、WAON チャージャー、WAON ステーション)を整備した。

WAON レジは、各種電子マネー (Suica、iD、ICOCA、WAON) の決済と残高確認、千円以上 2 万円以下 (千円単位) の現金チャージができる。

20 WAON チャージャーは自立機であり、利用者自身が紙幣を用いて現金チャージができる。つり銭機能はついていない。あるいは、クレジットカード(親カード)から子カードへのチャージができる。チャージは、千円以上 2 万円以下 (千円単位) が可能。この機械でも WAON 残高と WAON ポイント残高の確認ができる。

25 WAON ステーションも自立機であり、クレジットカード(親カード)から子カードに、千円以上 2 万円以下 (千円単位) のチャージができる。また、オートチャージ設定として、千円以上 1 万円以下 (千円単位) の設定ができる(※WAON カードへのオートチャージ機能は 2007 年 10 月末から提供された)。WAON 残高と WAON ポイント残高の確認、直近 3 件分のみ購入履歴の確認もできる。さらに、WAON ポイントから WAON 電子マネーへの交換ができる (WAON ポイントを WAON 電子マネーへ交換するためには、WAON ステーションを利用することが必要となる)。

30 WAON ポイントのレートは以下の通りである。まず、「お買物ポイント」として、決済時の金額 200 円(税込)毎に、WAON ポイントが 1 ポイント (P) 付与される。また、WAON ポイントは、「1P につき 1 円」(100P 単位) に交換可能である。合わせて、毎月 10 日は「WAON デー」であり、特典として、WAON ポイントが 2 倍付与される。WAON ポイントの有効期限は 2 年間である。

7&i の nananco HP が開設された 2007 年 4 月 10 日から 4 日後に「WAON 公式 HP」(<http://www.waon.com/>) がオープンした。公式ホームページでは、WAON の利用方法の解説、WAON 利用可能店舗一覧、WAON カードプラスとイオンカード (WAON 一体型) の申し込み、WAON ポイント、決済履歴の確認ができる。

40 WAON は、4 月 23 日サービス開始の nanaco とほぼ同時に、4 月 27 日より関東 1 都 6



- 5 県と新潟県の一部のジャスコ、マックスバリュ、イオンスーパーセンター、カルフルの96店舗でサービスを開始した。その1ヶ月後には、ジャスコ、マックスバリュ、イオンスーパーセンター、カルフルのテナントゾーン、イオンモール、ダイヤモンドシティ(2008年8月にイオンモールとして合併)等が運営する商業施設の専門店の総計である約4,700店舗でWAONを利用できるようになった。

イオン銀行設立、情報インフラの整備

- 10 (株)イオンが100%出資した(株)イオン銀行は2007年10月20日に、全国のイオンSC内に設置するイオン銀行のカウンター等で口座申込の受付を開始し、10月29日にジャスコ品川シーサイド店とイオン津田沼SC内に店舗を開設、関東・中京・関西のイオンのSC等276店に自社ATM460台を稼働させた。今後、2011年度末までに有人店舗を130店、ATMを2,300台に拡大する予定である。

- 15 イオン銀行が発行するキャッシュカード(イオンバンクカード)にはWAONが搭載された。このカードの利用者は、イオン銀行の口座からWAONへのオートチャージも可能である。続いて2007年11月1日から、「ときめきポイント」とWAONポイントの交換が可能となった。ときめきポイントは、イオンクレジットカードサービスがイオンカードの利用者に提供しているポイントサービスである。イオンカードを利用すると、
20 千円当たり1ポイントを貯めることができ、ときめきポイント数に応じてさまざまな商品と交換できる。イオングループのジャスコやマックスバリュ、サティなどの店舗では、毎月10日がWポイントデーであり、また、ときめきポイントクラブ優待加盟店で利用の際に、いつでもポイント数が2~3倍付与される。

- 25 2007年11月5日には、「モバイルWAON」サービスが開始された。(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモのおサイフケータイ対応携帯電話を用いて、WAONオフィシャルサイト(<http://www.waon.com>)からWAON専用携帯アプリをダウンロードし、利用登録することで、WAONの利用が可能になる。携帯電話から、クレジットチャージやポイントチャージの実行、WAON利用やチャージの履歴確認、WAONポイント残高の確認ができる。

- 30 2008年3月1日には、イオングループ全国2万4千店舗で主要な電子マネーサービスである、WAON、Suica、iD、ICOCAの利用が可能となった。2008年度末には、WAONの利用可能店舗数が導入を進めている共用端末約5万台の配置に合わせて、全国のイオンのショッピングセンター内テナント等を含む約28,000店舗に増加している。

パートナー企業との業務提携

- 35 2007年10月9日、イオンと日本航空は広範囲の業務提携の基本合意に至ったことを発表し、提携カード会員の募集を2008年3月1日より開始した。両社は包括提携の契約を締結し、幹事会を定期的開催しながら、お互いの顧客にとって良いことを見つけ出し、協力しながら進めていくというやり方を選択した。この提携以降、イオンは同様の業務提携を他のパートナー企業とも結ぶようにした。

- 40 イオンと日本航空の提携カードは、「JMB WAON」と「イオン JMB カード (JMB WAON



一体型)」の2種類である。この両カードは、JALマイレージバンクでは初めて、電子マネーの利用でマイルを貯めることができる。200円のWAON利用の度に1マイルが貯まる。1万マイルを1万円相当のWAONに交換することもできる。

5 JMB WAONは(株)日本航空インターナショナルの発行であり、WAONの利用200円当たり、1マイルが積算される。

10 イオンJMBカード(JMB WAON一体型)は、イオンクレジットサービス(株)の発行である。WAONの利用200円当たり1マイルの積算とクレジットカードによる支払い千円当たり5マイルが積算される。イオンJMBカード(JMB WAON一体型)はWAONのオートチャージも可能である。また、イオンの「お客さま感謝デー」(毎月20日と30日)の支払いに利用する際には5%割引が適用される。

15 従来のJALカード(クレジットカード)利用者は、年会費2,100円の「ショッピングマイル・プレミアム」に参加することで、JALカードを用いてJMB WAONにチャージすると、100円当たり1マイル積算される。チャージ後に、JMB WAONで買い物をすれば、200円当たり1マイル加算される。このチャージと買い物の合わせ技を使うことで、1,000円で最大15マイルを獲得することができる。つまり、チャージ額の最大1.5%のマイル数が獲得できるサービスである。

JAL側は自社HPをはじめ、JALの機内ビデオといったインフラを用いて、JALマイラーをはじめとする顧客にJMB WAONの宣伝を積極的に行った。

20 日本航空との業務提携発表の4ヶ月後に当たる2008年2月1日に、三井住友カードとイオンは、WAONの利用における業務提携の基本合意に至り、「三井住友カードWAON(三井住友クレジットカードの子カード)」の募集を2009年1月15日から開始した。三井住友カード側は、すでにNTTドコモの非接触ICクレジット決済(ケータイクレジット)あるいは後払い式電子マネーに位置づけられる「iD」を標準搭載したクレジットカードを2007年1月から発行している。

25 三井住友カードとイオンは、iDとWAONの両方が利用可能な読み取り端末を開発し、2008年夏頃から三井住友カード側もWAON加盟店業務を開始していくことが合意された。イオン側は三井住友カードと提携することにより、「WAONがイオングループの枠を越え各地域の商業施設・商店街等でも利用できる『地域通貨』としての役割が担える」ことを目指すことも明確に利点としてあげている。

30 続いて1月27日より、VJA(VISAカード発行企業連合)グループのカード会社7社((株)関西クレジットサービス、(株)近畿しんきんカード、九州カード(株)、(株)ごうぎんクレジット、住信カード(株)、(株)中国しんきんカード、(株)中部しんきんカード)で各社のWAONカード募集が開始された。

35 三井住友カードのポイントプログラム「ワールドプレゼント」の1ポイントは、5WAONポイントに交換することができる(ワールドプレゼント200ポイント以上は100ポイント単位での交換となる)。

40 2008年9月19日、イオンと(株)吉野家(代表取締役社長:出射孝次郎)は2009年春期より、全国の吉野家約1,000店舗に順次、WAONの導入を行う基本合意に達した



ことを発表した。吉野屋では2010年度中に、全店でWAONを使用し、「吉野家 WAON」カード(仮称)の発行も検討していく。これによって、吉野家でWAONを利用して支払う際、200円ごとに1 WAON ポイントが加算される。JMB WAON やイオン JMB カードを用いた場合は、200円ごとに1マイル加算される。

- 5 このニュースリリース直後、吉野屋には『なぜ WAON なのか』という消費者からの問い合わせが相次いだという。吉野屋の顧客は男性客が多く、イオングループの顧客(WAON 利用者)は女性客が大半であるため、その組合せに奇妙さを感じた人たちは少なくなかった。吉野屋側は、WAON カードと同社の親和性を以下のように強調している。
- 10 『吉野屋は家族連れも利用する郊外店舗の比率が、実はかなり高い。女性が弁当をまとめて買って帰ることも多い。』(『日経トレンディ』No. 288、2009年3月号。)

- 15 吉野屋にとっては、「吉野家 WAON カード」(仮称)を新たに発行することで、会員を組織化し、会員に向けた情報発信や限定の特別割引といった、顧客を囲い込む方策を展開することができる。WAON という電子マネーを介して、顧客とのコミュニケーションチャネルの開拓とその応用も可能となる。

- 20 吉野屋との業務提携を発表した2ヶ月後の11月20日には、近畿日本ツーリスト(株)とイオンの間でWAONに関する業務提携の基本合意に至った。最初に、沖縄本島をモデル地区として、近畿日本ツーリスト(KNT)が契約する各機関や施設に順次WAONを導入していく。イオンとKNTは今後の利用実績を踏まえて、観光通貨としての新たなWAONカードの発行も検討していく予定である。

- 25 2009年2月4日には、(株)ファミリーマートとイオンは、WAONに関する業務提携の基本合意を発表した。2009年10月13日より、全国7,500店舗のファミリーマートでWAONの利用が一斉に可能となった。同月の10月21日からは、ヤマト運輸の全国3,900の営業所でWAONの利用が可能になった。

- 30 そして2009年12月8日より、全国のマクドナルド約3,200店舗ではiDとEdyに次いで、WAONの利用が可能になった。これらのパートナー企業との提携を通じて、2009年12月末のWAON利用可能店舗数は、45,000店舗に達した。

地域通貨への展開

- 35 イオンは、地域通貨として、地域の商業施設や商店街等でもWAONが利用できる取り組みを進めてきた。

- 40 2008年10月4日には、島根県内で「あいポケットWAON」を発行開始、メディアスコープ社屋、松江サティ、益田サティ、ジャスコ出雲店(2009年1月閉店)、ジャスコ出雲パラオ店、ジャスコ大田店、ジャスコ菅田店で販売をはじめた(発行手数料300円)。

- 2008年12月20日からは、WAONを用いた本格的な地域商店街との連携が開始された。



神奈川県横須賀市久里浜商店会協同組合(同協同組合)は、加盟する140店舗の内、約50店舗でWAONによる支払いの受け付けをはじめたのである。同協同組合メンバーである京急久里浜駅前商店街振興組合、久里浜仲通り商店街振興組合、久里浜西口栄通り商店会、京急久里浜駅前本通り商店会、久里浜中央通り商店会、久里浜すずらん通り商店会の6商店街区の各店舗は、WAONの決済端末を用意し、「WAON ご利用いただけます」の幟を立てるようになった。

5 一方、イオンは、WAONとイオンカードの加盟店精算代行業務を担う。この久里浜地域には、152店舗が参加する大型商業施設「イオン横須賀久里浜ショッピングセンター」(ジャスコ久里浜店)が2008年8月に開業している。イオンから見れば、WAONが久里浜地区の地域通貨として地域住民に受け入れてもらうことができる仕組みを作り
10 上げ、地域に根ざした独自のサービス向上も図ることができる。

同協同組合の森下守久理事長はイオンとの提携について以下のように語っている。

15 『我々がイオンのショッピングモールのようになれば、お互いのプラスになるはず。』
(日経流通新聞2009年4月22日付。)

2009年3月には、沖縄県内のアウトレットモール「あしびなー」でWAONが利用できるようになった。「あしびなー」はイオングループ外のSC(大和情報サービス(株)運営)であり、イオンモールの競合店ともいえる。

20 そして3月30日に、島根県太田市観光協会とイオンは、世界遺産である「石見銀山遺跡」を中心に環境保全・観光振興、地域の発展を目指すことを目的とした業務提携と「石見銀山WAON」の4月25日発行開始について発表した。

「石見銀山遺跡とその文化的景観」は、日本では14番目、アジアでは初の産業遺産として2007年7月に世界遺産に登録されており、2008年に年間約80万人が観光に訪
25 れている。

石見銀山WAON(図3)は、中国地方のジャスコやサティ、全国のジャスベル店舗、世界遺産センター、大田市観光協会等で発行された(発行手数料300円)。カード発行目標は3年間で約10万枚である。銀山周辺の加盟店である世界遺産センター、龍源寺間歩、熊谷家住宅、旧河島家、大森代官所跡(石見銀山資料館)、五百羅漢(羅漢寺)、
30 勝源寺、おみやげ処(大田市観光協会)、ベロタクシーで利用可能であり、これらの施設や交通機関でWAONを利用して支払うときに、通常料金よりも割安となる(資料1参照)。さらに加盟店を増やしていく予定である。

35 擬似的な地域通貨として、WAONは、フジテレビがお台場で開催した夏のイベント「お台場合衆国」の人気ブース「めっちゃ畑牧場」で「お台場合衆国WAONカード」を限定発行し、その場にWAON決済可能なレジを設置して買物も可能とした。この限定カードは若い世代に話題を呼び、イオングループの100店舗でも急遽8月中旬から8月末まで限定発行された。

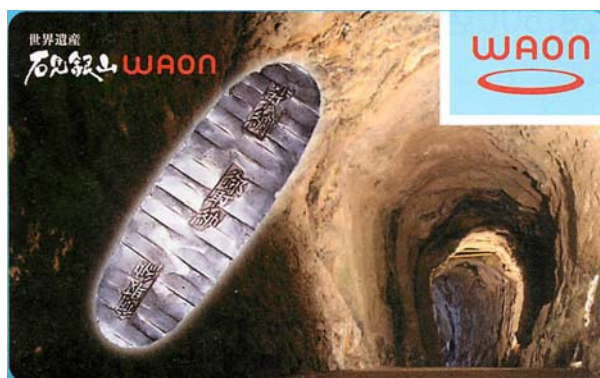


図3 石見銀山 WAON カード

このように、企業として収益化を達成することが必ずしも容易ではない地域通貨にも取り組むことで、WAONのブランド向上を図ることができる。そしてWAONファン、さらにはイオンファンを増やすことにも貢献しうる。いわば、お客さまのイオンに対するマインドシェアを高めることに役立つ。

例えば、石見銀山 WAON は世界遺産を守ろうという取り組みの1つである。そして、石見銀山に関わる人々は石見銀山 WAON を積極的に利用したがるようになり、イオンに対して好意的な人物層(ファン層)に移行することも期待できよう。

nanacoとWAONのサービス比較

nanaco と WAON は、ほぼ同時期にサービスを開始したが、その詳細は同じではない。例えば、nanaco カード(発行手数料 300 円)には、無記名カードが存在しない。個人情報(氏名、住所、電話番号、性別、生年月日、職業名)の登録が必須である。nanaco カードの残高上限額は、3 万円未満(29,999 円)である。これに対して、WAON は無記名カードを提供しており、カードの残高上限額は、2 万円である(購入後に WAON 公式サイトで個人情報を登録することもできる)。

nanaco は支払い 100 円につき、原則として 1 nanaco ポイントが付与する。ただし、イトーヨーカドーでは、食品売り場でしか使用できず、グループ外加盟店では、支払いに使うことができるが、ポイントは付与されない。1 nanaco ポイントは、nanaco 1 円に交換することができるが、交換額に対して 1% の手数料がかかる。

一方、イオンでは支払い 200 円につき、1WAON ポイントであるが、これは、クレジットカードの平均的ポイント還元率 0.5% と同率である。この還元率を上げることは、利用者にとっては好ましいとも言えるが、加盟店の手数料負担増につながる側面もある。

イオンでは、セルフレジ(購入者が自分で清算処理する無人レジ)を利用して WAON で支払いをする際には、WAON ポイントを 2 倍にして付与する特典サービス(セルフレジ特典)を実施する店舗を増やしている。セルフレジ特典と併用はできないが、毎月 5 日、15 日、25 日の「お客様わくわくデー」に、WAON ポイント 2 倍付与サービスを実施している。さらに、毎月 20、30 日の「お客様感謝デー」には、WAON 利用の支払い



に5%引きプラスWAONポイント付与サービスを実施している。この場合は、セルフレジ特典の併用もできる。これらは、レジ待ち行列におけるWAONに関する口コミを促した。お買物客には、支払い時の手際の悪さで他人を待たせて、行列の進行が遅れることに対して、他の人に迷惑をかけているという日本人らしい「恥」の意識もある。そこで従業員がWAON利用の決済スピードや、WAONポイント付与サービスの利得を教える(一声おかけする)ことにより、WAONを使い始めるケースも多いようである。

5 7&i Hの子会社であるセブン銀行は、全国のセブン-イレブン店舗およびイトーヨーカード等に設置したATMを第2世代ATMに切り替えて、全てのセブン銀行ATMでnanacoへの入金と残高確認ができるようにした。2007年10月からnanacoにチャージ
10 ができる端末台数は、従来のPOSレジと第2世代ATMを合わせた約33,000台である。

nanaco利用のための提携も若干行われている。2007年10月11日より、クリアックスが首都圏に展開するカラオケボックス「カラオケ歌広場」全店舗(当時70店舗)、2008年2月11日より、ビーアンドブイが全国展開するカラオケボックス「カラオケ館」(当時81店舗)でnanacoが利用できる。

15 WAON利用に関するイオンと他事業者との提携と比べると、7&i Hは、7&iグループ以外の事業者との提携に積極的でないように見える。しかし、7&i Hはヤマト運輸と提携を行い、2009年6月から全国3,900カ所のヤマト運輸営業所でnanacoが利用できるようになった。

また、2009年4月8日より、7&iグループのセブンアンドワイ(株)が運営するインターネットショッピングサイト「セブンアンドワイ」でnanacoポイント利用サービスを開始した。nanacoカードやnanacoモバイルの会員以外でも、「nanacoネット会員」として入会登録することで「セブンアンドワイ」での商品購入金額に応じて、nanacoポイントを貯めて利用できる。もちろん、従来のnanacoカード会員またはnanacoモバイル会員も同様に利用できる。付与率は、税込み105円につき、1nanacoポイント
20 である。これは、店舗とインターネットの両方で利用できる日本初の電子マネーポイントサービスであった。
25

セブンアンドワイ(株)は2009年12月7日に(株)セブンネットショッピングと社名変更し、翌日(8日)から同名サイトであるセブンネットショッピング

(www.7netshopping.jp)でネット通販サービスを開始した。これは7&iグループの各
30 会社が個別に取り組んできたネット通販事業を統合した「流通クラウドポータル」サイトである。セブンネットショッピングは、以下の4つの仮想空間から構成されている:①「ショッピング」(11カテゴリ500万品目から検索可能であり、2011年末に1,000万品目予定)、②「こだわり専門店」(コンテンツ商品に関連する32の専門店であり、2011年間末までに300店舗予定)、③「みんなのクチコミ」(消費者のアバター同士による商品紹介であり、2011年末に50万ガイド予定)、④「わたしの便利帖」(買い物記録と気になる商品情報一元管理)である。もちろん、nanacoポイントを貯めて利用
35 することができる。購入した商品の受け取りは、セブンイレブンの各店舗(送料・手数料無料)あるいは宅配(1,500円以上の場合、宅配送料0円)である。

セブンネットショッピングの11カテゴリは、書籍、雑誌、CD、DVD・Blu-Ray、ゲーム・おもちゃ、文具・ホビー、食品、ドリンク・お酒、ホーム&キッチン、コスメ&
40



ビューティ、ベビー&キッズである。特にパートナー企業として Yahoo! JAPAN とエイベックス・グループと提携し、商品開発も手がける予定である。

5 一方、イオンクレジットサービスとイオン銀行は 2009 年 2 月より、「イオンカードセレクト」の発行を開始した。このカードは、イオンカード (クレジットカード)、イオン銀行のキャッシュカード、WAON が一体化したものであり、後払い、オートチャージによる即時払い、前払いの選択が可能である。このカードでは、内蔵の WAON にオートチャージすると、200 円ごとに 1WAON ポイントが貯まる (ポイント還元率 0.5%)。イオンカードセレクトあるいはイオンバンクカードの場合、WAON へのチャージ上限金額は 5 万円である。

10

2009 年 12 月末の国内電子マネー市場

15 表 2 に 2009 年 12 月末における国内主要電子マネーの利用状況を示す。主要 6 規格の電子マネーの月間決済件数は、1 億 3,758 万件であり、2009 年の最高月間決済件数を記録した。

表 2 国内主要電子マネーの利用状況 (2009 年 12 月末)

電子マネー	運営主体	発行枚数 (万枚)	利用可能店舗 数	月間決済件数 (万件)	
	Edy	ソニー系 ビットワレット	5,450	172,000	2,650
流通系	WAON	イオン	1,250	45,000	3,370
	nanaco	7 & i H	942	27,581	3,400
交通系	Suica	東日本旅客鉄道	2,815	80,290	2,948
	PASMO	東京急行電鉄等	1,401	67,000	1,261
	ICOCA	西日本旅客鉄道	507	67,700	129

(出所：日経流通新聞 2010 年 1 月 29 日付。)

20

25 国内電子マネーの老舗である Edy は 2009 年 12 月においても発行枚数は首位であり、5,450 万枚を発行している。しかしながら、Edy の運営主体であるソニー系ビットワレットは他社と異なり、小額決済における 3% 程度の手数料を主要な収益源とする電子マネー専業会社である。決済端末の減価償却費やシステム開発投資、加盟店開拓経費に見合う収益獲得が困難であり、設立以来 2009 年 3 月期まで 9 期連続の最終赤字が続いていた。そして Edy の情報インフラは、累計投資額が 300 億円を超えともいわれていた。

30 遂に 2009 年 12 月、加盟店数約 3 万 500 社を誇る国内最大のネットショッピングモール「楽天市場」を運営する (株) 楽天が約 30 億円で第三者割当増資を行い、ビットワレットを子会社化することに至った。楽天は独自のポイントである「楽天スーパーポイント」を提供しており、消費者は 100 円の支払いで 1 ポイントを貯めることができる。Edy は今後、楽天グループが提供するネット通信販売事業、旅行代理店事業、



クレジットカード事業、銀行事業、証券事業、プロスポーツ事業等の小額決済用基盤となることが予想されている。

5 WAON のライバルである流通系電子マネーの nanaco は、12 月の月間決済件数が 3,400 万件であり、決済件数で国内 6 主要電子マネーの首位である。nanaco は 2009 年 7 月に過去最高となる月間決済件数 3,700 万件を記録した。8 月以降は減少あるいは停滞していたが、年末に再び上昇した。

10 12 月における WAON の月間決済件数は 3,370 万件であるが、首位の nanaco との差は 30 万件まで接近している。WAON は、すでに発行枚数と利用可能店舗数が nanaco 側を上回っている。2009 年 8 月には WAON の月間決済件数が、電子マネーの老舗である Edy の月間決済件数を超えている。そして、2009 年 12 月に初めて WAON の月間決済件数が 3,000 万件を超え、Suica の月間決済件数を上回った。12 月の WAON の月間決済件数は、前月より 590 万件増加している。

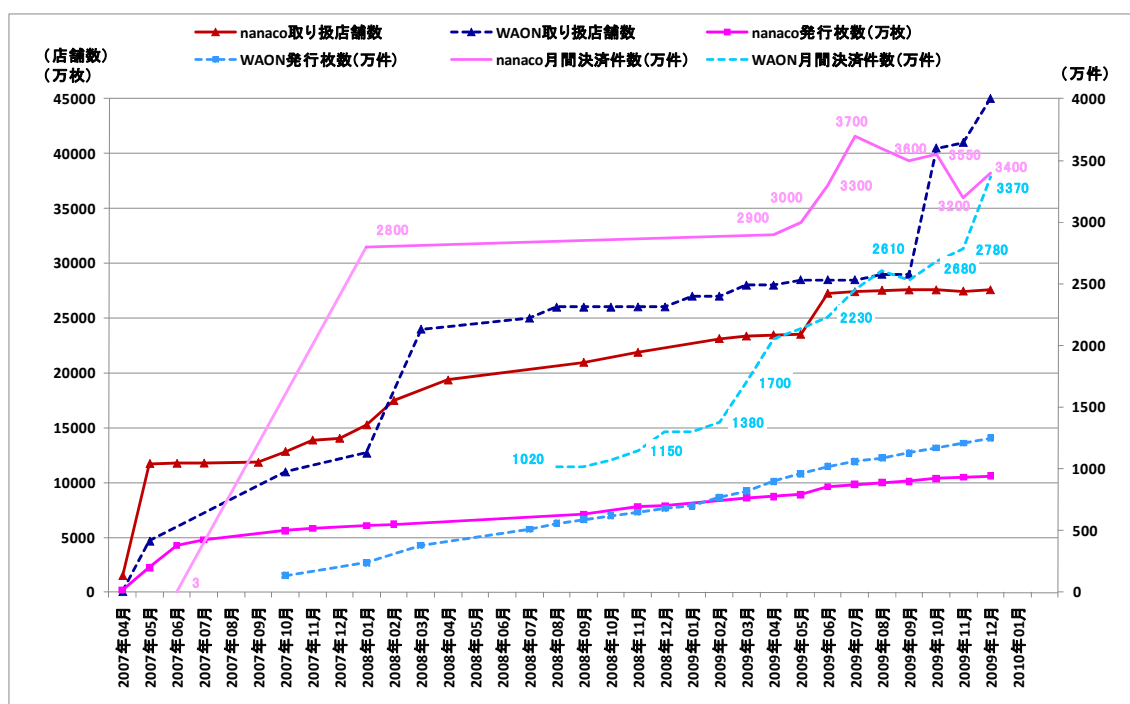


図4 nanaco 対 WAON 普及状況 (2007年4月～2009年12月)

20 図4に、2007年4月から2009年12月末までのWAONとnanacoの利用推移を示す。WAONは、2008年3月の時点で取扱店舗数がnanacoの数字を上回り、2009年3月の時点でnanacoの発行枚数も上回るようになった。2009年6月15日には発行枚数が1,000万枚を超えた。2009年におけるWAONの月間成長率の推移から見るならば、2010年内にnanacoの月間決済件数も追い抜くことが予想される。

これまで、nanacoは7&iグループに閉じたクローズ政策を基本にしてきた。そして、



セブンイレブンなどでポイント付与率を高めることや、ポイント対象商品を増やすことで利用度を高めてきた。今後、直営のセブンネットショッピングによるネット通販とリアル店舗の連携サービスにより力を入れることが予想される。

- 5 一方、WAON はイオングループに限定しないオープン政策を推進し、他社との提携を積極的に展開しており、発行件数と取り扱い店舗数を着実に増やしてきた。ただし、ポイント付与率は nanaco よりも低い。今後も地方通貨としての WAON を各地で展開していくことが予想される。

この対照的な2つの流通系電子マネーは、今後も、その利便性やサービス内容を競いながら、さらに付加価値を高めていくと思われる。

10

(注) 本ケースは、公開資料と取材に基づいて作成された。取材に応じていただいたイオン株式会社様に感謝致します。しかし、万一、記述に事実と異なる部分がある場合の責任は、筆者にある。本ケースの時点は、2009年12月末までである。

15



資料1 世界遺産 石見銀山WAON チラシ

世界遺産 石見銀山 WAON



発行手数料 **¥300**(税込)

- ・ご登録不要
- ・年会費無料

「石見銀山WAONカード」はクレジットカードではありません。

WAONチャージャーで、チャージの上、ご利用ください。

WAONチャージャー
設置場所

- ・石見銀山世界遺産センター
- ・大田市観光協会

合計 550円もおトク!

石見銀山周辺の観光施設が**WAON**のお支払いでおトク!!

施設名	通常料金	WAON利用料金
石見銀山世界遺産センター	300円(150円)	250円(100円)
龍源寺間歩	400円(200円)	300円(150円)
五百羅漢(羅漢寺)	500円(300円)	400円(200円)
旧河島家(武家屋敷)	200円(100円)	150円(50円)
熊谷家住宅	500円(100円)	400円(80円)
石見銀山資料館(大森代官所跡)	500円(200円)	400円(150円)
勝源寺	400円(100円)	350円(80円)

()内は小人の金額

さらに ペロタクシーのガイド料**300円無料**(オプション)

もちろん 大田市観光協会(お土産処)でも使えます。

各種WAON(モバイルWAON含む)がご利用いただけます。

2009年6月現在

石見銀山WAONの収益の一部は、石見銀山基金に寄付されます。

■石見銀山基金とは

石見銀山遺跡を適正に保全・活用し、「世界、そして人類の宝」として未来に確実に引き継ぐための資金として積み立て、住民団体等が実施する事業を支援するためにあてられます。

石見銀山からのお願い | ●石見銀山には、ゴミ箱を設置しておりません。ゴミは各自お持ち帰りください。 ●「くわえタバコ」「喫煙のポイ捨て」は固くお断りいたします。



■参考文献

- 5 「ビットワレット、社員の2割、40人削減、「Edy」開拓で赤字続き」、日経産業新聞、2008年12月29日付。
「電子マネー4月 ワオン、利用数3.3倍 発行枚数は1年で2.1倍に」、日経流通新聞、2009年5月25日付。
「イベント協賛で生まれた人気グッズ 店舗にも効果が波及」、販促会議2009年10月号、41ページ。
- 10 イオングループ企業情報 HP. <http://www.aeon.info/>
セブン&アイ・ホールディングス企業情報 HP. <http://www.7andi.com/>
清嶋直樹、「「郊外に住む30~50代主婦層にも電子マネーを」、イオンの電子マネー「WAON」の拡大戦略を聞く」、Nikkei BP IT Pro、2007年10月10日。
永井伸雄、五十嵐孝、「電子マネー来春参入 楽天へエディ族誘導」、日経流通新聞2009年12月25日付。
- 15 日経 BP 社、「電子マネー Edy や nanaco が伸び悩み 転機をむかえつつある普及戦略」、『日経トレンドィ』、No.288、28-29 ページ、2009年3月。
岡田仁志、『電子マネーがわかる』、日経文庫1175、2008年4月。
大和田尚孝、「イオン銀行が10月20日に開業、システムは日立製メインフレームで構築」、Nikkei BP IT Pro、2007年10月11日。 <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20071011/284363/>
- 20 櫻井雅英、『電子マネーの超達人』、USE 株式会社、2008年。
鈴木洋介、「電子マネー戦線 異変あり ワオン、3年目の躍進」、日経流通新聞2009年4月22日付。
- 25 梅本和典、岩本敏男、「進化する流通サービスと電子マネー 生活者の電子マネー”WAON”事例より」、NTT Data's opinions、Vol.8、pp.6-8、2007。
有住嘉暢、「拡大する電子マネー業界とEdyのポジショニングについて」、ビットワレット株式会社顧客マーケティング部サービス推進課、2008年1月10日。



早稲田大学 I T 戦略研究所 作成ケース一覧

- 5 No. 1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築—足代訓史 (2004年3月)
- No. 2 株式会社PTP (パワー・トゥ・ザ・ピープル) 柏陽平 (2004年3月)
- No. 3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追随関係— 宮元万菜美 (2004年8月)
- No. 4 ポケットモンスター (1996~1998) 木村誠 (2005年3月)
- No. 5 フォトハイウェイ・ジャパン: 無料ビジネスからの脱皮 鍛地研介 (2005年7月)
- 10 No. 6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル— 鍛地研介 (2006年6月)
- No. 7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどうして成功したか?— 前川徹 (2006年6月)
- No. 8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史— 呉健柏 (2007年3月)
- No. 9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE (2000~2006) 木村誠 (2007年4月)
- 15 No. 10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTHへ— 宇賀村泰弘 (2007年9月)
- No. 11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク: スルガ銀行 角田仁 (2008年3月)
- No. 12 起業時の経営戦略: イー・アクセス 石田雅之 (2008年9月)
- No. 13 ジュピターテレコムが多角化戦略 本多尚彦 (2009年1月)
- No. 14 ポケモンビジネスの10年間 木村誠 (2009年3月)
- No. 15 メガネ21 (トゥーワン) の非常識経営 木村誠 (2009年12月)
- No. 16 エムスリー: 躍進する業界特化型ポータル事業 東勝英 (2010年1月)
- No. 17 流通系電子マネー「WAON」 木村誠 (2010年2月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。
連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

このケースは、木村誠(長野大学企業情報学部准教授、早稲田大学 IT 戦略研究所客員研究員)と根来龍之(早稲田大学 IT 戦略研究所所長)が作成したものです。(2010年2月28日)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、連絡をお願いします。
連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>



RIIM IT戦略研究所 Research Institute of Information Technology and Management

事務局: 早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY