



## 来たるBtoBキャッシュレス決済市場参入の好機

BtoB決済市場は、日本国内で約1,000兆円規模と見られる巨大市場。しかし、そのキャッシュレス化率は4割に満たない。ブルーオーシャンと言える魅力的な市場に参入を始める企業も増え始めているが、成功のポイントは、決済機能にとどまらない付加価値を付けることだ。海外の先駆企業や国内の好事例から付加価値の機会発見とサービス実装の要諦を探る。

### 1,000兆円の巨大市場が抱える課題と変化の兆し

諸外国に後れを取っている日本のキャッシュレス化。経済産業省によると、2021年でのBtoCキャッシュレス決済率は32.5%。2022年で36.0%に達した。そのうち半分以上がクレジットカード決済で、残りがデビットカード、電子マネー、コード決済である。

着実に進んではいるものの、韓国の93.6%、中国の83.0%、英国の63.9%、米国の55.8%などに比べるとその差は歴然である。(一般社団法人キャッシュ

レス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ2022」(2022年6月公表)このような日本のキャッシュレス化の遅れはBtoB決済においても同様である。

2021年におけるBtoB取引の国内市場規模は約1,000兆円。ここ数年のコロナ禍でも大きく減少することなく推移している。企業間取引における決済の方法としては、銀行振込・口座振替や手形・小切手、現金に加え、クレジットカードやデビットカード、電子マネーなどといったキャッシュレス決済がある。

しかし、本題であるBtoBキャッシュレス化率については政府統計でも精緻には示されていない。だが、取引

BtoB取引市場の推移

図1



のデジタル化すなわち EC 利用 (=インターネットを利用してコンピュータ上で受発注したもの。EDI (Electronic Data Interchange : 電子データ交換) による取引も含まれる) の割合は明らかになっている。(図1)

2021年のEC利用額は約370兆円と増加しているが、EC化率は35%程度に過ぎない。言い換えれば、残りの約65%は書面や電話、FAX等で受発注されていることになる。このような非EC利用の取引では、銀行振込等の非キャッシュレス決済での支払いで済まされることが多い。また、EC利用であっても銀行振込で支払うことがあるように、EC利用の取引すべてがキャッシュレス決済であるわけではない。したがって、BtoBのキャッシュレス決済率は最大限高く見積

もったとしてもEC化率と同程度と考えてよいであろう。したがって、B to B 決済のキャッシュレス化のポテンシャルは約670兆円と見ることができる。

BtoB 決済のキャッシュレス化が浸透するには、当然キャッシュレスサービスを提供するカード会社など決済事業者らの力が欠かせない。しかし、普及が遅れている理由は決済事業者だけでなく、代金を請求する側(請求者)と支払う側(支払者)3者それぞれに存在する。

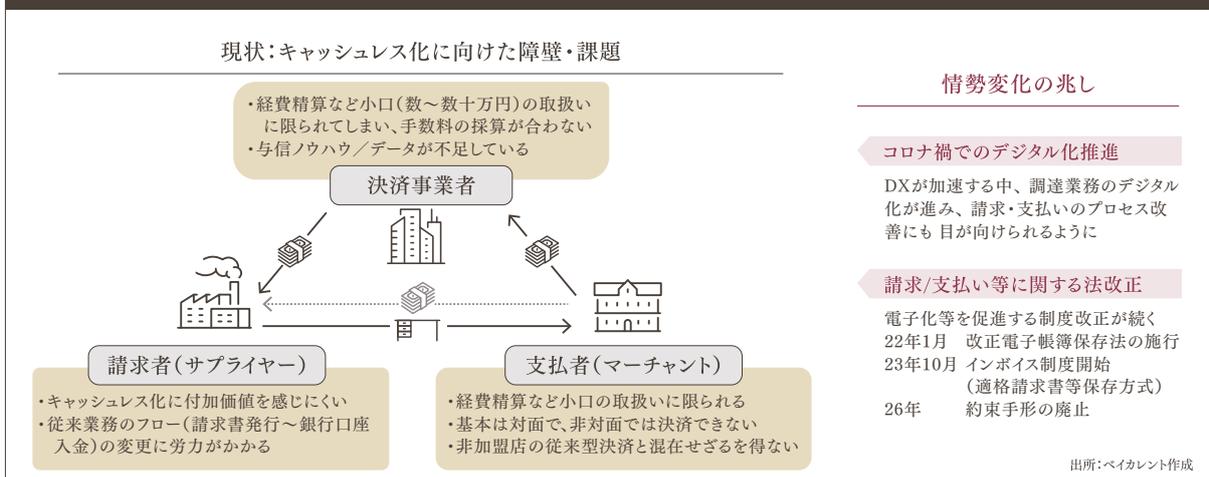
■ BtoB 決済のキャッシュレス化を妨げる障壁・課題

3者の視点からキャッシュレス化を妨げている障壁や課題を整理してみよう。(図2-左)

請求者(サプライヤー)の課題は大きく2点。1点め

BtoB決済のキャッシュレス化の情勢と変化の兆し

図2



はキャッシュレス化に付加価値を感じにくいことだ。キャッシュレス化を実現するためには決済事業者の加盟店となり手数料を支払う必要があるが、それに見合うだけのサービス価値を得ることが難しい。2点めは業務負荷の観点で、請求書発行から銀行口座への入金という従来の業務フローを変えるのに労力がかかるという判断がある。

一方の支払者（マーチャント）の課題は大きく3点ある。1点めは、キャッシュレス決済を導入したとしても、取引先のサプライヤーすべてが決済事業者の加盟店になっていなければ結局、従来型の決済と併用せざるをえないという問題である。2点めは、現状キャッシュレス決済では経費精算など小口（数万円～数十万円）の取り扱いに限られるケースが多いことだ。支払者にとって利用できる場面が限られてしまうが、与信限度額を引き上げることも簡単ではない。3点めは法人向けのクレジットカードに関しては、基本的に対面での決済を前提とした設計になっていることだ。（非対面専用のパーチェシングカードなども存在するが、利用可能な用途や店舗は限られている。）非対面での資金移動が可能な銀行振込と比べ、カード決済は対面もしくは加盟店ごとに決済画面を用意する必要があるが、整っていないケースが多い。

普及が進まない状況では、肝心の決済事業者も積極的にきれない。前述のように多くのBtoB決済サービスの対象が経費精算など小口の取り扱いに限られてしまうため、彼らの収益源となる手数料が少額となり採算を合わせるのが難しい。ならば、もっと大きな金額を使えるようにして、取引額を拡大してもらえば良いのではないかと思うだろう。しかし、法人カードを所有する企業への与信ノウハウやデータが不足している現状では、与信限度額の増額から手詰まりしてしまうことが大半だ。

キャッシュレス決済の普及を阻害する3者の課題を考えると、与信限度額の増額と加盟店の拡大がBtoBキャッシュレス決済市場を活性化する鍵となることが分かる。

## ■ デジタル化推進と法改正による追い風

導入がなかなか進まないBtoBキャッシュレス決済だが、最近になって追い風が吹き始めた。デジタル化推進の流れと法改正である。（図2-右）

コロナ禍により図らずもデジタル化が推進され、調達プロセスのデジタル化（EC化）も進んでいる。顧客サービス向上としてだけでなく、社内の請求・支払いプロセスの業務改善として目下取り組むべき課題としてクローズアップされたのである。

既に始まっている相次ぐ法改正も追い風となっている。まずは2022年1月に施行された改正電子帳簿保存法、そして2023年10月からは適格請求書等保存方式（インボイス制度）の施行も見込まれる。これにより、これまで紙ベースで行われていた請求書などのやりとりなどが電子化されることで、キャッシュレス化を後押しする環境が整うことになる。

さらに日本国内でよく使われてきた約束手形が2026年に廃止される影響も大きい。約束手形の取引では売上金回収にかかる日数（＝支払いサイト）が平均100日を超えていると言われる。この手形廃止に伴い単純に決済業務全般をキャッシュレス化しようという流れは出てくるだろう。

こうした追い風を受け、BtoB決済市場へ参入した新興プレーヤーも出てきている。海外では2000年ごろから参入が始まり、最近ではユニコーン企業も誕生し始めた。例えば2018年創業の「Melio」（メリオ）がそうだ。2022年11月現在の企業価値は40億ドル（約6000億円）まで成長しており、BtoB決済市場における代表的なユニコーン企業と言えるだろう。

## ■ 決済＋付加価値の両面訴求で市場を拓く先駆プレーヤーたち

図3を見てほしい。BtoB決済サービスを提供する国内外の主なプレーヤーをまとめたカオスマップである。企業規模や提供サービスは三者三様だが、「決済（カード発行・イシューング）」「決済インフラ・送金」「決済（加盟店開拓・管理／POS）」「買掛・売掛管理」



「融資・ファクタリング」「経費管理」で分類している。

まずは海外から見よう。前出の「Melio」は便宜上「買掛・売掛管理」に分類しているが、実際は売掛・買掛管理から支払い・決済までをフルラインアップで提供しているメガベンチャーだ。支払者が手数料を負担することによって、請求者(=加盟店)の負担を抑えている点が特徴的だ。

「融資・ファクタリング」に分類される「Billie (ビリー)」は、BtoB オンライン決済でBNPL(後払い)サービスを提供する。請求者(売り手)に代わって請求書発行から代金回収までの業務を請け負う。いわば支払者からの未回収リスクを保証するという特徴的なサービスだ。

「決済インフラ・送金」に分類される「PayCargo」(ペイカーゴ)は領域特化型だ。法人向け貨物輸送に特化したBtoB オンライン決済プラットフォームを提供している。貨物情報と連携することで請求や支払いに合わせたタイムリーな輸送を実現している。

このように海外の新興プレーヤーは単に決済機能を提供するだけではなく、請求書処理や買掛・売掛金の管理など関連業務の効率化や代理、融資による資金繰

りの改善、さらには物流のような周辺業務のオペレーション改善まで、様々な付加価値を提供していることが分かる。これは、にぎわうFinTech市場の中で競合と戦う競争力を得るためでもあるだろうが、それ以前に、単なる決済のキャッシュレス化だけでは企業たちの利用が進まないと見ることもできる。導入コストもそうだが、長年慣れた決済周りのオペレーションを変えることは、そのメリットを理解していても難しいものだ。

一方、国内に目を向けるとどうだろうか。「決済(カード発行・イシューング)」の「UPSIDER」(アップサイダー)は最大1億円以上の限度額を可能にしたスタートアップをターゲットにしたクレジットカードを発行している。(通常、他社の限度額は軒並み数百万程度である。)銀行口座のデータをAPI連携させることで、適切なリスク評価ができ、従来の「限度額の壁」を打ち破ることを実現してる。大手決済事業者にとってみれば、与信審査が難しく小口取引が多いスタートアップはターゲット外であった。そのブルーオーシャンを切り拓いたのだ。

またSBIグループが提供する「クレカQUICK」で

は、請求書発行とクレジットカード決済処理を同時に行えるサービスである。業務を簡素化し、売掛金の未回収リスクの回避にも貢献するものだ。

このように、国内でも BtoB キャッシュレス決済市場に参入する企業は増えてきているが、その数はまだ少なく、決済機能に加え訴求力の高い付加価値を提供するサービスは希少だ。現状、ターゲット企業の急所を突くような付加価値を生み出すことができれば、それだけで参入機会は大きいとありそうだ。

### 付加価値のチャンスを見出す ：視野を広げて視点を増やす

ではそういった付加価値あるサービスをどう生み出せばよいか。

そのためにはターゲット企業の決済に関わる業務プロセスだけ見ていてもあまり発想は広がらないだろう。

豊かな発想には広い視野が大切だが、まず取り組みやすいのは業界・業種単位で独自の慣習や固有の課題などを深掘りしてみることだ。

一つ例を挙げよう。図1の業界別の EC 化率を改めて見てほしい。EC 化率が2番目に高い卸売業界は、年2ポイント程度の上昇を続けておりデジタル化・キャッシュレス化が順調に進んでいる業界である。この促進要因の一つが EDI (Electronic Data Interchanger：電子データ交換) の標準化である。EDI とは受発注情報等を電子的にやり取りするシステムであり、業界毎にデータ様式等の標準化が進められている。流通・小売業界などでは、通信プロトコルやメッセージの「標準規約」を定めた「流通 BMS」が存在し、大手 GMS (総合スーパーマーケット)・SM (スーパーマーケット)を中心に EDI の標準化が進んでいる。

現状を捉えたところで、もう一步踏み込んで今後の動向を考えたい。ここでは流通業界に迫る2つの「2024年問題」を取り上げてみよう。1つは「物流の2024年問題」といわれる働き方改革関連法の適用により2024年度から生じる諸問題である。ドライバーの労働時間に制限がかかるため、業務効率化などが喫

緊の課題となる。もう1つは「EDIの2024年問題」と呼ばれるもので、2024年にサービス終了となる INS ネットを利用している EDI には流通 BMS への更新など対応が求められる。これは流通業界に限った問題ではないが、INS ネットは POS などにも利用されており、流通・小売業界への影響は特に大きいと見られる。以上のことから、卸売業界では業務効率化とシステム更新の課題やニーズが強まると考えられる。

これはキャッシュレス化のチャンスである。更に課題やニーズの解像度を上げることで、具体的なサービスを検討できるであろう。先に紹介した PayCargo が好例として挙げることができる。

また、もう一つの発想の広げ方は、ターゲット以外の取引先などのステークホルダーを明らかにし、彼らの視点に立つことだ。

図4を見てほしい。中小企業の決済に関する請求者としての課題と支払者としての課題を示したものである。請求者の課題上位4位までは全て支払者への与信に関連するものである。一方、支払者は資金繰りなどキャッシュフローについての課題が中心だ。ここで決済サービスに付加価値を付けようとした場合、請求者には売掛金保証など、支払者には融資・貸付けなどが考えうるだろう。しかし、双方の視点を持つことができれば、両者の課題を同時に解決できる可能性がある。先に紹介した Billie がこの好例である。請求者にとっては請求関連業務を外注して内部コストを削減でき回収リスクも転嫁できる。他方、支払者にとっては後払いにできることでキャッシュフローの改善に繋がられる。

これは簡単な例であるが、ターゲットの業界を定め、ステークホルダーを広げて見ると、より具体的な個別の障壁や課題、ニーズが浮き彫りになるであろう。

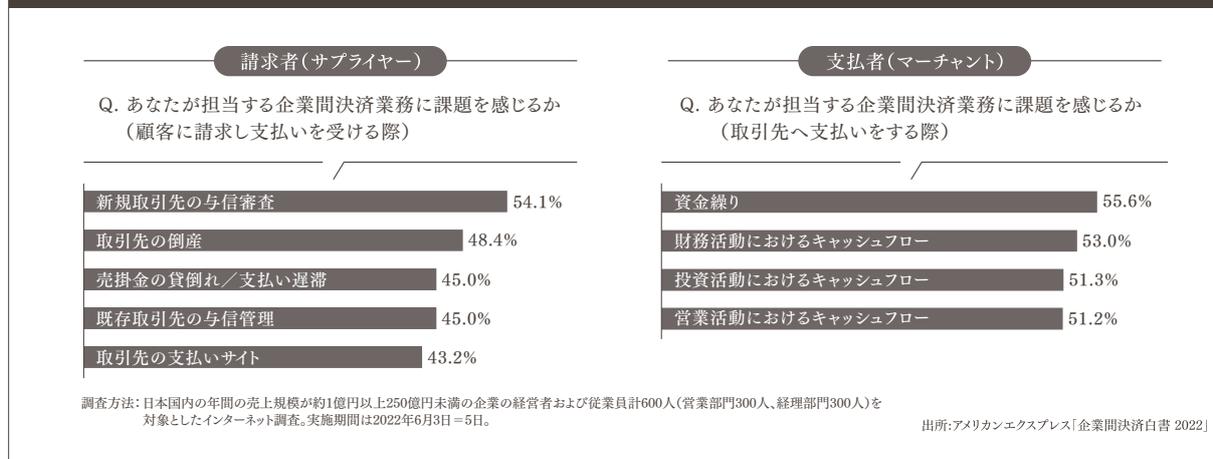
### 付加価値をサービスに実装する ：前例踏襲と自前主義から抜け出す

付加価値のポイントを見つけたら、次はどうサービスとして実現するかが問題となる。

ここでのポイントは2つある。1つは既存のビジネ

## 中小企業が抱えるBtoB決済に関する課題

図4



モデルやマネタイズの仕方にこだわらないことである。Melio を例にすると、請求者（加盟店）から手数料を得て収益化をする従来のモデルにとらわれていては思いつかない。付け加えると、同社は請求先がクレジットカード払いに直接対応していない場合でも、仲介役として支払い企業からカード決済を受け付け、請求者が対応可能な形で支払いを行う。（この場合、代行手数料として2.9%顧客から回収する。）双方がクレジットカードに対応していなければ決済が成立しないというこれまでの考えを打ち破っている。

もう1つは必ずしも自社だけでサービスを提供する必要はないということだ。自前主義が強いとされる日本企業ではアライアンスの視点が乏しくなりがちだ。再び Melio を例にすると、同社は中小企業が簿記対応にコストがかかっていることに着目し、次世代クラウド型会計ソフトウェア Xero と提携した。これにより、請求や支払いに関するデータを共有することができ、財務可視化と管理性向上という更なる付加価値付けをクイックに実現した。

日本市場は業種・業界ごとに独特の商慣習があって難しいと昔からよく語られるが、そこにこそ付加価値につながる可能性があると考えられる。業種ごとに攻めれば独特の商慣習に合わせて課題を絞り込みやすく、もし突破できれば同業種への横展開は相対的に容易だ。だがそのために新たなケイパビリティが必要となるの

であれば、その領域に長けた企業とのアライアンスを検討の視野に入れるようにしたい。

ここまで説明してきた観点から付加価値創出を実現した国内の好例を紹介しよう。

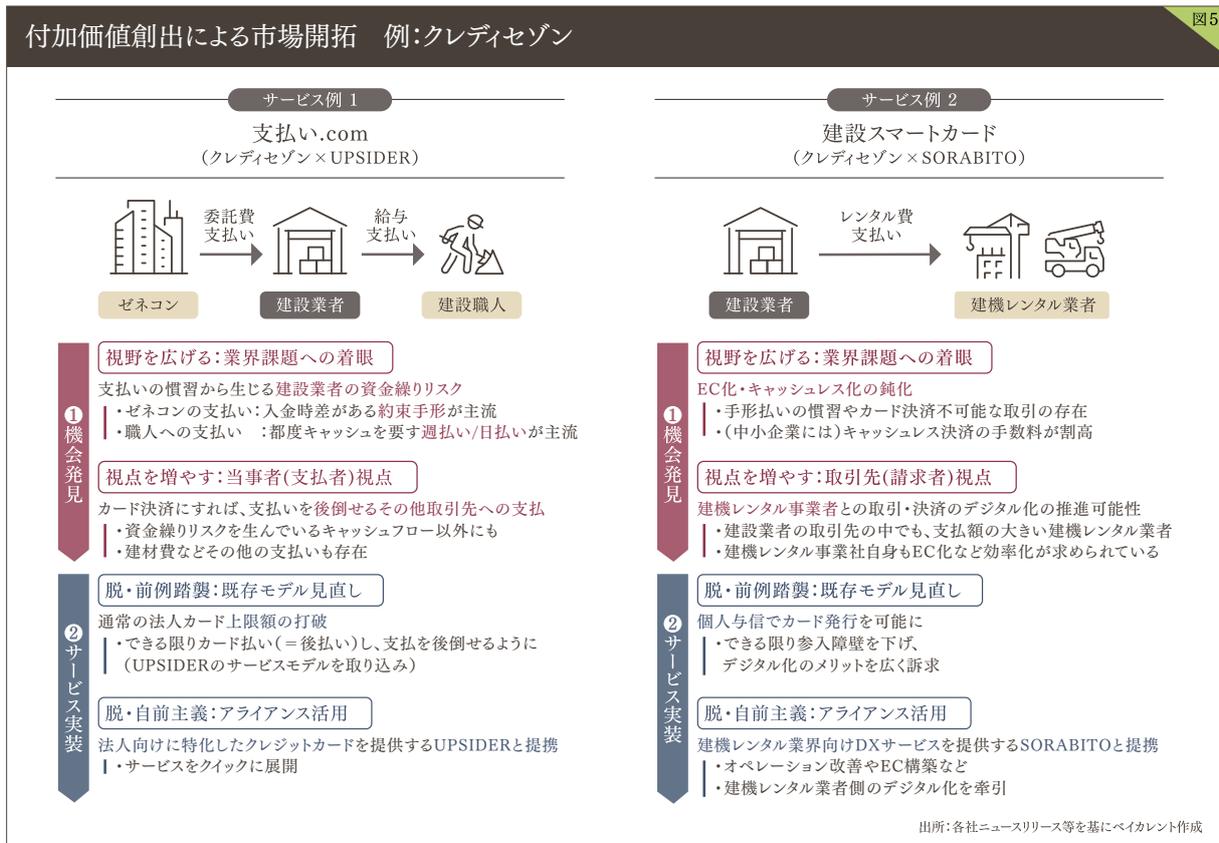
### 付加価値による市場開拓例（クレディセゾン）： 中小 / 個人建設業者への2つのアプローチ

BtoB 決済サービスへの付加価値付けの例として、中小 / 個人建設業者向けに展開するクレディセゾンの2つのサービスを紹介しよう。（図5）

1つめは、建設業者において生じてしまう資金繰りの課題を、決済の後払い化で解決するサービスだ。

建設事業において、ゼネコンから建設会社への支払いはいまだに約束手形が用いられることが少なくない。手形決済は入金（現金化）までに時間がかかる。一方で、建設会社から建設職人への給与支払いは週払いや日払いが主流である。そのため、建設会社のキャッシュフローは売上の回収まで時間がかかる一方、日々の支出に追われる形になりがちで、資金繰りのリスクが常に伴う。給与支払いがままならなくなることは事業者として大きな脅威だ。

この問題を緩和するのが、クレディセゾンが UPSIDER とタッグを組んで提供する「支払い.com」である。中小企業向けの企業間決済を後払い方式で仲介するもので、クレジットカードの与信枠内で支払い



を代行するサービスである。カード利用企業は引落日まで支払いを延期できるので、取引先への決済を実質的に延ばすことが可能となった。問題の根本は手形サイト(売上金回収にかかる日数)であるが、業界の商慣習を一足飛びに変えることは難しい。しかし、視野を広げれば建設業者は他にも支払いを多く抱えている。他の取引先(建材業者など)への支払いや経費支払いをカード決済にし、支払いを遅らせるだけでもキャッシュフローは大きく改善する。高い限度額が特徴の法人向けクレジットカードを提供するUPSIDERと組むことでサービスをクイックに展開している。

2つめの例は、受発注のデジタル化の遅れやそれによる建設会社の運営コストに着眼し、カード提供と合わせて、取引先のデジタル化を推進することでキャッシュレス化をサポートするサービスである。

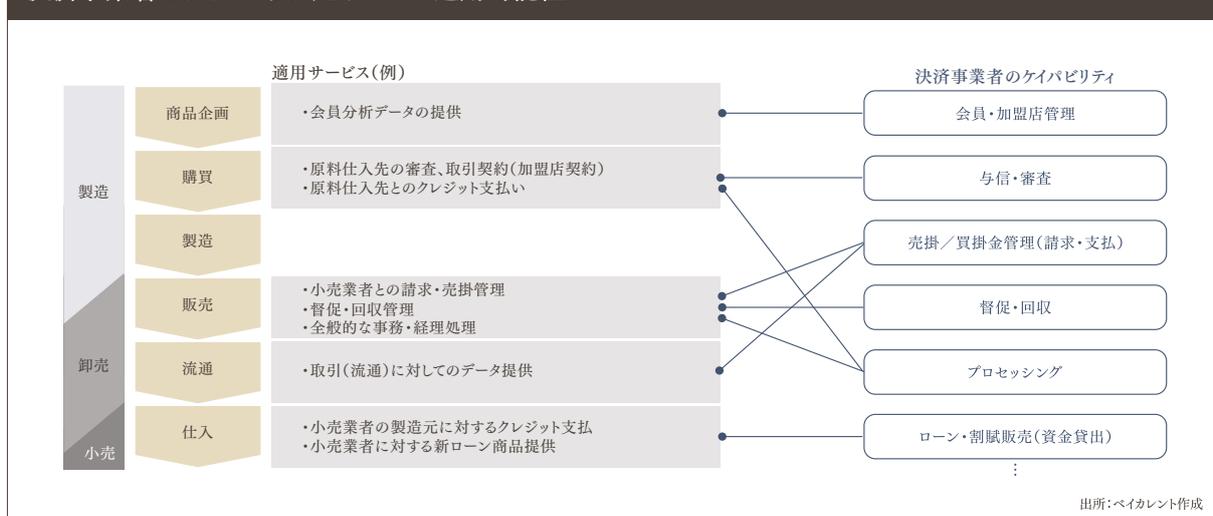
中小企業も多い建設業界では、カード決済できない取引が多く、相対的に取引手数料が割高になってしまいうなどキャッシュレス化の進みが遅い。業界別のEC化率も14.3%と最下位である。(図1参照)とはいえ、

建設業者からすると日常の支払い件数は多く、経費処理も手間がかかっている現状だ。

この課題に対応したのが、「建設スマートカード」(クレディセゾン×SORABITO)である。単にカード決済を訴求するだけでは導入が進まないため幾つかの工夫がされている。

まず、これまでとは異なる与信の方法により、ハードルを下げた。カードは個人与信で発行でき、引落口座には法人口座が設定できる。建設会社の代表などの個人与信を企業間決済に応用できる寸法だ。しかし、カードを手にしても使えなければ意味がない。そのため次に取り組んだのは、取引先のカード決済対応の促進だ。建設業者の取引先は様々あるが、その中でも支払額の大きい建機レンタル業者に目を付けた。ここで提携先が力を発揮する。提携先であるSORABITOは紙面や電話などアナログ業務が多い建機レンタル業界に特化してDX推進サービスを展開してきた。同社と組み、建機レンタルのオンライン決済システム導入を推進した。建設業者(支払者)の視点だけでは進ま

図6 決済事業者のケイパビリティとサービス適用可能性



なかったキャッシュレス化を、提携先の力を借りて建機レンタル業者（請求者）の視点を入れ、双方にメリットが伴う仕掛けを施したことで進めることができた。建設業者としても決済処理の負担が大きかった建機レンタルの決済をキャッシュレス化できるなら、と導入ハードルは大きく下がったと思われる。

まずは目玉である建機レンタルからスタートしているが、今後更に他の取引先にも拡張する見込みだ。

この2つのサービス例でも、付加価値付けの要諦「視野を広げ、視点を増やす」「前例踏襲と自前主義から抜け出す」が活かされていることがよく分かるであろう。

### 参入の時は今 決済事業者の強みで打破する市場の三すくみ

BtoB キャッシュレス決済市場は今、請求者（サプライヤー）、支払者（マーチャント）、決済事業者の3者で“三すくみ”になっている状態だ。誰かが突破口を開けば市場は一気に拡大する可能性が高い。我々は、この三すくみ状態から抜け出す主役になるのは、決済事業者だろうと考えている。決済事業者が市場拡大のベースを作れば、他の2者が参入しやすくなる。

というのも、既存の決済事業者は、様々なケイパビリティ・アセット（特徴的な強み）を持っているから

だ。（図6）実質、決済事業者でしかできないことは多いと考える。これに不足しているケイパビリティはアライアンスを組み補完することができれば可能性は大きく広がる。

昨今、様々なDXの取り組みが進められている。しかし、コア事業のオペレーションに比べて、決済のような共通業務のプロセスのほうが、個性性が低く例外も少ないため、一見変革しやすいもののように思える。だが実際は、企業全体が日常的に慣れた行動こそ、組織にも個人にも強く固着しており、変化を拒む慣性が大きく働く。

BtoB 決済のキャッシュレス化を推し進め、市場獲得を狙うには、組織としての行動変容を促すサービス設計を意識すると良いだろう。法改正の追い風に加え、業界や企業が長年抱える課題の解決や、従業員にとっての実益など思わず手を伸ばしたくなるメリットが訴求できると良いだろう。行動変容には、「北風と太陽」両方の側面を持ち合わせる事が有効だ。

とはいえ、インボイス制度や約束手形廃止など法改正は何度も訪れるものではない。タイミングを逃してはならない。市場参入の好機があるとすれば今だ。

エグゼクティブパートナー 内田 秀一