

「創造的破壊」と「個々の自由」を両立しながら 総合生活サービスグループの経済圏を拡張していく

私は常に国際政治動向を注視し、日本企業のグローバルな立ち位置について考えています。ロシア・ウクライナ紛争に加え中東情勢も緊迫化するなど、地政学リスクはこれまで以上に高まり、対立の続く米中に加え、EUやロシア、さらにはインドをはじめとするグローバルサウスの動きなど、世界は多極化の方向に向かっています。

そのような中、日本の存在感は、世界第2位の経済大国を成し遂げた20世紀後半に比べるとはるかに小さくなっています。しかし私は、20世紀とは異なる21世紀型のグローバルビジネスモデルを創出できれば、この多極化する世界情勢の中でも日本企業がプレゼンスを高めるチャンスはあると考えます。

多面的な対応が求められるグローバル戦略

20世紀、日本企業のグローバル戦略は、現地企業の資本の過半数を握り、日本から社長を派遣する、「支配」が主流でした。21世紀においては、こうしたやり方は通用しません。大事なのは、進出した国や地域の希望に沿った形で、その国・地域の経済発展に貢献すること。多極化する時代においては、現地に合った多面的な対応も求められます。出資比率は大きな要素にはなりません。

2022年度の決算にも表れたように、私たちは今、インドを中心にグローバル事業が急成長しています。その最大の特徴は、経済成長を続ける国・地域を起点に、現地の人々の目線でオリジナルビジネスを展開している点です。銀行などの金融機関から十分な金融サービスを受けられないアンダーサブド層へのレンディング(貸付)事業を主軸とするインドの子会社、Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.では、現地のFintech事業者との連携モデル(BtoB)で事業を順調に拡大し、いよいよ個人および中小企業向けのBtoCモデルをスタートさせました。さらにこのインドのモデルを、ブラジル、メキシコなど他国へ展開していきます。

国内は緩やかな経済圏を構築、いずれはグローバルへ波及効果を狙う

「総合生活サービスグループへの転換」の実現に向けて、今、私たちは「セゾン・パートナー経済圏」という緩やかなイコールパートナー経済圏の構築を進めています。独自の経済圏で囲い込みを進める他社の経済圏と戦っていくためには、ひとつの業種につき提携先は会社までといった縛りや資本関係の有無などを考慮しない緩やかさと、お客様のニーズにいかに応えられるかといった視点が大切です。

代表取締役会長CEO

林野 宏

お客様の「困りごと」を解決する総合生活サービスグループとして2021年9月に立ち上げたWEBサイト「セゾンの暮らし大研究」は、直近で月間470万ページビューを記録するなど、順調に成長を続けています。経済圏の構築を通じたマネタイズのスピード感については、関係者それぞれの期待値に相違も見られますが、慌てることなく緩やかに進めていく寛容さも重要と考えます。

すでに不動産業界からは、三井不動産(株)、東急不動産(株)、大和ハウス工業(株)などご縁があり、協業しています。また地銀・信用金庫・信用組合など、これまで400近い金融機関と信用保証事業などでの提携を進めてきました。今後は、ビジネスの多角化に挑戦すると同時に、リテールビジネスに強みをもつスルガ銀行(株)との間に資本業務提携を結び、多種多様な企業との提携ネットワークの充実を図りながら、バンクとノンバンク双方の強みを融合させた新しいビジネスモデルの創出にも挑戦していきます。

企業に利益をもたらすのは、お客様しかいません。ですから、お客様のニーズを起点としたパートナーシップが重要であり、そこで「ギブ&テイク」が成り立つ関係を築きながらシナジーを発揮する仕組みを構築するほうが強いと思うのです。この緩やかな経済圏は当然ながらグローバルへの展開も視野に入っています。

「創造的破壊」と「自由」

私はよく、企業にとって重要な経営資源として「人材」「ブランド」「イノベーション」「時間」の4つを挙げます。

成長を支える「人材」の発掘や確保は決して簡単ではありません。また事業を動かす層にある人材には、ハードトレーニングで鍛えていくことも必要です。また人材が流動化する中、こうした優秀な人材を引き留めておくためには、当社自体が魅力のある「おもしろい会社」であり続けなければなりません。人間には、知らないことを知りたいという知識欲が本能としてあります。遊びから得られる学びも多くあるように、その本能を刺激するという目的を前に、「遊ぶ」「学ぶ」「働く」はほぼイコールなのです。一人ひとり異なる価値観をもった人材が、「あの仕事をしてみたい」と自ら仕事を取りにいける、自由で働きがいのある風土と多様な価値観を包摂する環境が、人材の活躍を後押しします。

セゾン・パートナー経済圏の拡充には、好感をもっていただくためのブランディングが必要ですし、新たなビジネスモデルを創出するためにはイノベティブな組織でなければなりません。イノベティブな組織には、商品やサービス、仕事のやり方などを創造的に破壊する習慣が根付いており、この創造的破壊は多様な人との交流から生まれます。

自由でいられることが、後悔しない豊かな人生につながるように、組織においても、一人ひとりの人材が、自由意思に基づいて、与えられた時間を何に使うか自ら考え、行動してほしいと考えます。クレディセゾンは今後も、一人ひとりの多様な価値観を認め合い、個々がもつ成長意欲を後押しする、そうした企業であり続けたい。そしてこれを後押ししていくことが、今の私の仕事だと思っています。



「Innovative」「Digital」「Global」を進化させ 国内外で事業のスケールアップを図る

国内にとどまらずグローバルに事業を展開していくうえで、今の国際情勢は地政学リスクの高まりや不透明な中国経済の行方、長引く円安といった為替の動向など、極めて多くの不確定要素があります。国内を見ても、今後の金利政策や物価動向、さらには「貯蓄から投資へ」という流れなど、変化の兆しには枚挙にいとまがありません。こうした動きはプラスにもマイナスにも働くものですが私たちはやはり、「変化はチャンス」と捉えています。

○ | 2022年度は好決算を発表しました。その要因をお聞かせください。

2022年度の決算は、過去最高となる435億円の当期利益を計上し、中期経営計画の事業利益目標700億円についても、当初予定していた2024年度から1年前倒しの2023年度中に達成見込みとなりました。この要因には、ペイメント事業の回復や、不動産市況の堅調な推移を背景としたファイナンス事業の着実な成長もありますが、グローバル事業が顕著に伸長しており、当初想定を上回る成長を果たしたことが大きく寄与しています。またファンドの評価益も決算に好影響を与えました。

グループ会社もまた、経営体制を刷新したセゾンファンデックスやセゾンリアルティ(旧アトリウムグループ)のビジネスモデルの变革が進んでいます。当社が掲げる「総合生活サービスグループへの転換」を成し遂げるのは人材にほかなりません。多様な領域のプロフェッショナル人材を獲得・育成したことで、布陣はかなり揃ってきたと考えています。

○ | グローバル事業の中でも特にインド事業の急拡大について、その背景を教えてください。

インドでは2018年に事業会社を設立、2019年から事業を開始しましたが、その直後の2020年にコロナ禍となり、融資のできない状況が続きました。その間、当社が注力したのが体制強化です。もちろん、GDP成長率が約7%台、国全体の平均年齢が28歳前後など、インドという国自体の成長性が高いことも事業拡大の一因であり、私も現地に行くたびにその活気を肌で感じていますが、経営基盤を担うガバナンスや財務会計、リスク管理などの人材強化を図ったことで、コロナ禍明けにインド事業を加速度的に伸ばすための土台が構築できました。一方で、新興国ならではのリスク管理も重要です。インドには2023年9月末時点で約700名の人材がおり、他のノンバンクや金融機関で融資を手がけた経験がある、現地の商慣習に精通した人材がオペレーションを統括しています。地場のリスクに対する鋭い肌感覚を持つ優秀な現地の人材が、その場で経営判断し、戦略を実行できる点は大きな強みです。

代表取締役(兼)
社長執行役員COO
水野 克己

○ | **事業利益目標が達成見込みとなり、2024年5月には新中期経営計画の発表を予定しています。
柱となる取り組みや、現中期経営計画での残された課題、将来の事業ポートフォリオについてお考えをお話ください。**

新中期経営計画策定のために私自身も現場を回り、多くの社員と計50回ほど直接対話の機会をもちました。

ペイメント事業は、2018年の共同基幹システム完成以来、課題をひとつずつ着実にクリアしており、今進めているペイメント事業とファイナンス事業の融合や、法人営業の体制拡充をさらに推し進めます。クレジットカードに加えてファイナンス商材も扱うマルチタスク化など、人的リソースを法人営業にも大きく振り向けてきた結果、法人カードの取扱高は同事業全体の約2割まで伸びてきました。人材のリスキリングや一人当たりの生産性向上のための施策といったペイメント事業の構造改革を引き続き推進しながら、SME (Small and Medium-sized Enterprise) 顧客の新規獲得などを強化していきます。

ファイナンス事業は、2023年5月のスルガ銀行との資本業務提携発表後、10月には住宅ローン保証事業の連携をスタートしています。同行との連携をさらに推進し、富裕層・SME向けプロダクトの展開などを中心に、スピード感をもって事業拡大を図ります。

グローバル事業は、インドにおいて盤石な財務基盤を有する日本のクレディセゾンの信用力を活用しながら現地で格付を取得し、それを現地金融機関から資金を調達するという戦略的な資本政策を展開しています。また2023年10月からメキシコ、ブラジルでも本格的に事業を開始しました。インドのビジネスモデルと事業ノウハウを水平展開することで両国における早期立ち上がりが見込めます。ノンバンクの進出がほぼない両市場では、日系ブランドである安心感も強い武器となるので、ユニークなポジションを確立したいと考えています。

昨年私は、ペイメント:ファイナンス:グローバル:新規事業が「3:3:3:1」の比率になる中長期的な事業ポートフォリオのイメージをお伝えしましたが、マーケット規模や成長スピードなどから、10年後など長期目線ではグローバル事業が5割まで拡大するポテンシャルも感じています。また関連会社も含めた新規事業の伸長により「3:3:3:3」となる可能性も秘めています。事業利益という点では、早期に1,000億円規模の企業体にしていきたいと思えます。

○ | **「総合生活サービスグループへの転換」の実現に向け、「Innovative」「Digital」「Global」を基本コンセプトとする方向性に変化はありますか。**

「総合生活サービスグループへの転換」ならびに3つのコンセプトは、それぞれが道半ばと認識しており、コンセプトを変える予定はありません。これらを「2.0」へと進化させる上で肝となるのは「Digital」だと考えます。デジタル化によるオペレーションの省力化で人材リソースをより営業力の強化に配分できるようになるほか、システム開発の内製化も将来的に償却費の削減につながるからです。2022年11月発表の「CSDX戦略」に掲げたデジタル人材1,000名創出という目標を追求しつつ、私を含む経営層も率先垂範でデジタルリテラシーを高め、組織全体の士気高揚を図っていきます。

「Innovative」に関しては、金融以外の領域も視野に入れた提携やM&Aを積極的に推進するほか、社内でも新規ビジネス開発の





提案機会を設けるなど、イノベーションの起こりやすい風土を今後も醸成していきます。

「Global」はレンディング事業とインベストメント事業の両軸で展開しています。インベストメント事業はキャピタルゲインを狙うだけでなく、新しいイノベーションの種を見つけるアンテナの役割もあります。人口動態、地域のデジタル化の状況、規制緩和などの観点から進出地域を選定し、コストバランスを見ながら事業の拡大を図りますが、中南米に続き将来的にアフリカなども視野に入ると、統括体制の最適化も今後の検討課題になります。また、当社のレンディング事業の融資先は、アンダーサーブド層やその下位層に融資する個人や中小・零細企業（MSME）です。ファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）の先端を走っており、SDGsへの貢献度の高い事業です。投資と融資を両軸で行うことで、企業の体質や意思決定プロセスがより良く見え、効果的なリスク管理ができるほか、成長スピードも加速できるため、2軸で展開する意義は大きいと感じています。

○ | 各事業のこれまでの取り組みや成果と今後の課題をお聞かせください。

ペイメント事業は、Z世代や富裕層などを中心に、1人当たり単価とLTV（Life Time Value：顧客生涯価値）の向上を図ります。AMEXブランドの取扱高はペイメント事業全体の4割ほどとなっており、このブランドの認知度を活かして法人営業にもさらに注力し、与信コントロールもしっかり行うことでBtoBマーケットでトップシェアを目指します。

ファイナンス事業では、不動産ファイナンスや住宅ローン事業の領域でスルガ銀行との連携を強化していきます。当社に限らずこの領域は業界全体としてデジタル化が遅れているため、次期中期経営計画では当事業を業界内デジタルNo.1に押し上げ、それを武器に営業も強化していきたいと考えます。

小口リースを主体としたリース事業の足もとの事業環境は、いわゆるゼロゼロ融資を利用した事業者の倒産が増えるなど、与信管理が重要だと認識しています。一方で、取扱高も過去最高水準に積み増し、競争力も向上している背景から、今後は中大型のリース商材の展開も検討していきます。例えばオフィス機器、ドローン、電動キックボード、さらには太陽光や蓄電池などの環境ニーズに関連した商材を検討しています。その過程では専門リース会社との協業も選択肢のひとつだと考えています。

不動産事業は、セゾンリアルティを中心に、再生ビジネスや賃貸レジデンスなどを主軸とする方向にビジネスモデル変革が着実に進行しています。デジタルを活用した新たなリソースの調達にも挑戦し、まずは確実に実績をつくっていききたいと思います。

エンタテインメント事業は、コンチェルトを中心としたホール事業を展開していますが、マーケットは競技人口の低迷に直面しています。今後はゲームセンターや空き家のリノベーション、さらには、クラウドキッチン（デリバリー専門のキッチン店舗施設）など、次の収益の柱への種まきを進め、ビジネスモデルチェンジを図っていきます。

〇 | サステナビリティに対する考え方をお話してください。

私たちのサステナビリティへの取り組みは高い評価をいただいております。特に気候変動対策は、Z世代を中心にお客様が企業を選ぶうえで重視されており、引き続き取り組みを進めていきたいと考えています。また、クレジットカードなどのペイメント事業を中心に、私たちの事業はひとたびお付き合いが始まると長期にわたってお客様との関係性が続きます。信頼関係を深めるうえでも、安心・安全・安定性は事業を支える根幹として不可欠なため、セキュリティ強化のためのIT投資も積極的に実行しています。

中長期の成長に欠かせない人材活用・育成への取り組みについては、特に若手社員が積極的にチャレンジできる機会提供を進めています。新規事業の提案の場を設けたり、昇格試験の受験資格を緩和し手挙げ式にするなど、意欲的な社員の登用チャンス拡大となる制度を取り入れました。また、今年度は決算賞与やファントムストックなど、社員への還元も拡充しました。社内ではデジタルだけでなく不動産やストラクチャードファイナンスなど、さまざまな領域において高度なスキルをもった人材が活躍しています。同時に後進の指導・育成にも取り組んでおり、人材とスキルの多様化が進んでいます。

〇 | 最後にステークホルダーへのメッセージをお願いします。

ステークホルダーの皆さまに対して、私は平等に取り組みたいと心掛けています。お客様やお取引先様には引き続き真摯に対応しながら、社員に対しても決算賞与や昇格、教育プログラムの拡充を通じてエンゲージメントを高めていきたいと考えます。直近、半数以上の社員が持株会に加入するようになったことは、これらの取り組みを受けて当社に対する社員の期待が高まっていると感じています。社員の資産形成の一助のためにも、株価水準のさらなる向上に向けてPBRやROE、株主還元などについて社内で積極的に議論し、情報開示に努め、投資家の皆さまとの対話も深めていく考えです。

株主の皆さまについては、2022年度決算にて3年連続増配の計画を発表しています。私自身、長期目線の投資家の方々との対話を通じて学ぶことも多く、また当社への成長期待をマーケットでもご評価いただいていると感じます。引き続き資本効率の向上に努めると同時に、ROE目標についても次期中期経営計画では現在の8%から10%の水準に引き上げ、それが射程距離に入っていくとPBRにも反映されていくと考えます。

グローバルも含めて当社の成長機会は非常に大きくなっています。ステークホルダーの皆さまにはぜひ長期目線で今後の成長にご期待いただきたいと思います。

