

feature

グループの事業ポートフォリオ変革

2030年、そしてその先へと続く クレディセゾンの挑戦と変革のDNA

企業や事業が持続的な成長を遂げるには、現状維持を否定し、常に変革に挑む必要があると私たちは考えています。創業当時から続くクレディセゾンのDNAは、その想いが行動となり、具現化され根付いてきたもの。その挑戦と変革のDNAはグループ企業にも広がり、事業成長とグループ力向上に繋がっています。

本特集では、様々なトライアンドエラーを繰り返しながら事業を確立してきたグローバル事業の挑戦、お客様やマーケットニーズにより深く迅速に対応すべく事業領域を拡大してきた連結子会社(株)セゾンファンデックスの変革への取り組み事例を紹介します。GLOBAL NEO FINANCE COMPANYの実現に向けて、当社グループはこれからも事業変革に挑戦し続けます。

GLOBAL NEO FINANCE COMPANY

～ 金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ ～

グローバル事業

トライ&エラー
による
ビジネス確立

ファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指し、インド・東南アジア・南米でレンディング事業を展開するグローバル事業は、2014年の本格始動から手探りで事業形態を模索し、利益創出の確度を高めてきました。

受け継がれる
DNA
現地主導の
事業運営

グローバル事業 挑戦の10年

●P16

ファイナンス事業

保証・不動産
ファイナンス
参入

「信用保証」「資産形成ローン」をはじめとする当社のファイナンス事業の成長に加え、(株)セゾンファンデックスにおける事業ポートフォリオ変革、2023年5月に資本業務提携を締結したスルガ銀行(株)との取り組みなど事業基盤を拡大しています。

銀行連携

(株)セゾンファンデックスの変革

●P19

ペイメント事業

年会費
無料

永久不減
ポイント

「即与信、即発行、即利用」「永久不減ポイント」をはじめ、常にお客様を見つめ、新しいイノベーションを生み出し続けてきました。異業種からの決済サービス参入など変化が激しいマーケット環境を踏まえ、プレミアム層・SME戦略などの重点戦略で他社との差別化を図りながら、事業拡大を目指しています。

即与信
即発行
即利用

サインレス

絶え間のない
イノベーション

各事業の成長による
グループ力の向上

挑戦と
変革のDNA

顧客本位の
サービスの創出

〈特集〉グローバル事業 挑戦の10年

挑戦と前進の10年

2014年にシンガポールに地域統括拠点を設置して以来、当社はグローバルにおけるファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指し、東南アジア、インド、そしてラテンアメリカ地域へと事業を拡大してきました。さまざまな挑戦を続ける中で、当社の戦略は日本モデルを持ち込む「タイムマシン方式」から現地主導の運営によるFinTech企業との提携を中心としたレンディング事業へと変化を遂げ、現在1,000名^{*1}を超える現地人材が各国で活躍しています。

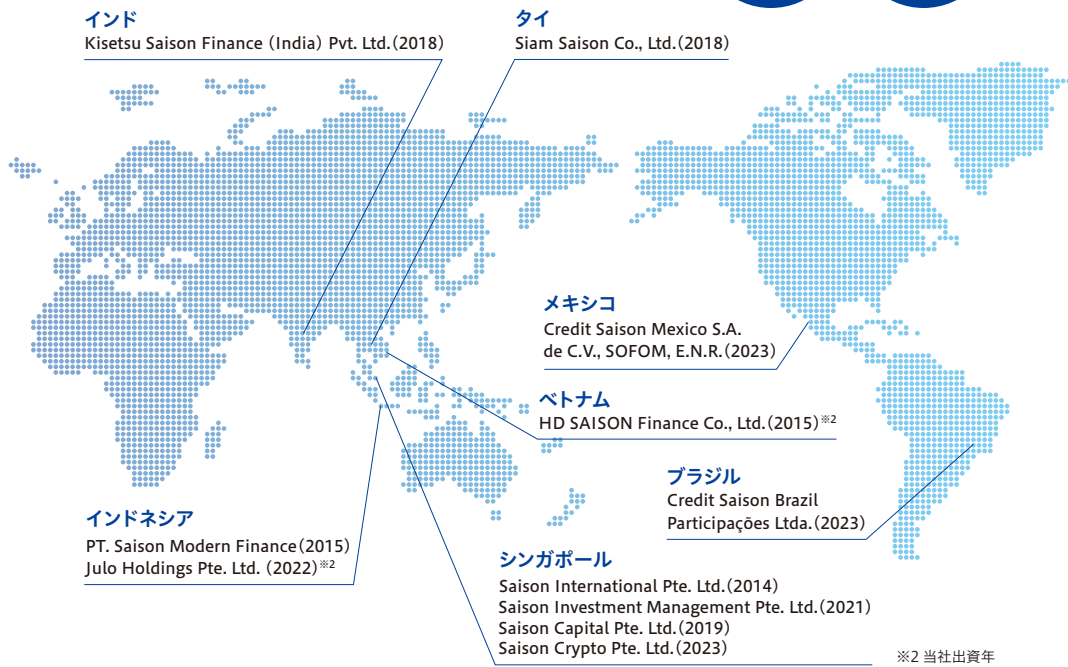
当社の第三の柱として、グローバル事業がさらなる躍進を遂げられるよう、グループ一丸となって取り組んでいきます。

※1 2024年6月末時点 海外連結子会社のみ

Creating opportunities enabling Dreams

海外展開国
7カ国

事業者数
11社



[グローバル事業の歩み]

- 2005 ● 中国にコンサルティング子会社を設立
- 2014 ● シンガポールに地域統括会社を設立、グローバル事業を本格始動
- 2015 ● ベトナムとインドネシアで海外初の合併会社を設立
- 2018 ● Grab Inc. (現Grab Holdings Ltd.)との合併会社を設立、東南アジア各国にてデジタルレンディング事業を展開
- タイにてSiam Cement Groupと三井物産株式会社との合併会社を設立
- インドに子会社を設立、レンディング事業を展開
- 海外向けコーポレート・ベンチャーキャピタル(CVC)を設立
- 2022 ● シンガポール法人をSaison International Pte. Ltd.に商号変更、IHQ(国際統括本部)として機能を拡充
- デジタルレンディング事業を展開するインドネシアのJulo Holdings Pte. Ltd.に出資
- Web3領域に特化したCVCを設立
- 2023 ● 初のラテンアメリカ地域進出、ブラジル、メキシコに子会社を設立



Saison International Pte. Ltd. COO
Keith Wong

2018年、「SAISON」ブランドがまだグローバルには広く知られていない時期に、私はSaison Internationalの2人目の現地採用メンバーとして入社しました。その際感じたクレディセゾンのユニークで革新的な企業文化は、この数年でさまざまな新規事業の立ち上げに成功した大きな要因だと考えています。Saison Internationalは今や多様なバックボーンを持つ30名からなる当社のIHQとして、海外子会社間の交流やノウハウの共有を通じて各国のリーダーとともにビジネスチャンスを模索し、今後の課題に備え続けています。次の10年、さらにその先を目指して、不確実性を乗り越え、当社のグローバル事業をさらなる高みへと導いていきたいと思っています。



取締役(兼)専務執行役員
グローバル事業全般執行
グローバル事業部、サステナビリティ推進部 管掌

森 航介

担当役員メッセージ

“SAISON”が世界に羽ばたく姿を目指し、 グローバル・トランスフォーメーションを推し進める

**グローバル事業の本格始動から今年で約10年。
これまでの振り返りと、新中期経営計画における
戦略・目標について教えてください。**

グローバル事業が立ち上がった最初の5年はトライ&エラーの繰り返しでした。当時はクレジットカード事業の海外展開を目指していましたが、国によっては銀行ライセンスが必要であり、日本モデルをそのまま持ち込むのは難しいと分かりました。またその頃は本社主導による現地企業との合併を基本戦略としており、ベトナム・インドネシアではこの方針に基づいて事業を立ち上げました。転機が訪れたのは2018年、東南アジアの配車サービス大手Grabとの合併事業です。同社の創業者を含むマネジメント陣と接する中で経営のダイナミズムを体感し、ユニコーン企業ならではのスピード感や人材戦略を学ぶことができました。その経験がまさに当時並行して進めていたインド事業の立ち上げの礎石となり、現地主導の戦略への転換点となったのです。こうして数々の学びを経て勝ち筋が見えてきたのが直近の5年です。

新中期経営計画ではグローバル事業200億円の事業利益達成に向け、「グローバル・トランスフォーメーション」をテーマに次のステージへと進化させます。当社のグローバル・トランスフォーメーションとは、海外子会社が自社の事業だけでなく各国間のシナジーを創出することにより「SAISONブランド」を世界に展開し、また本社と子会社という立場を超え、互いの学びや良い部分

を還元・共有し合うことを意味します。これにより長期的に組織が進化し続けられる基盤が構築されると考えています。

足元は、インド事業をスケールさせていくことに加え、2023年はじめに立ち上げたブラジル・メキシコ事業の軌道化に注力します。両国事業とインド事業の立ち上げ時で大きく異なるのは潤沢な人材リソースです。シンガポールのIHQ(国際統括本部)をはじめ、人材のレベルは5年前と比べ格段に上がっています。国を超えて横断的に事業に携わることで彼ら自身の成長にも繋がり、ひいてはグループ全体のケイパビリティが向上すると考えています。

**世界のマクロ環境は日々目まぐるしく変化し、
不確実性を増しています。グローバル事業を取り巻く
市況の変化についてどのように考えていますか。**

市況と言ってもパンデミックのように世界的に影響を受けるリスクもあれば、政策の変更など各国特有のリスクもあり、一言で語れないのがグローバル事業です。例えば、インドは経済成長に加えデジタルインフラも整備されているためファイナンス市場の成長余地がありますが、規制のリスクは常に存在します。ブラジルは経済成長が続くものの、サプライチェーンにおけるクレジットの流動化が進む中で金利も下がっていきと見ています。メキシコは中国からの生産移管先として成長性が高く、またファイナンス・インクルージョン(金融包摂)の観点でもポテンシャルが高い一

〈特集〉グローバル事業 挑戦の10年

方、デジタルインフラの整備は不十分です。私たちはアンダーサーブド層を対象とした拡大余地のある市場で事業を展開しているので基本的には追い風と見ていますが、こうした国ごとのリスクに対し本社の指揮下で共通化された戦略では対応しきれません。そこで重要なのが現地に精通した人材の存在です。インドでは事業開始直後にパンデミックによるロックダウンを経験しましたが、その間システム構築に力を入れた結果、成長は加速しました。与信面においても、まだ事業が小規模だったこともあり痛みを最小限に抑えながら貴重なワーストケースデータを獲得できました。このように臨機応変に対応できたのはまさに現地人材のおかげであり、ここに当社がかつて日本で乗り越えてきた総量規制や上限金利等の経験・ノウハウを注入することで、先々に起こりうるあらゆるショックに備えることができると考えています。

インド事業の取り組みと今後の具体的な施策、および課題について教えてください。

インド事業は現地のFinTech企業との提携(BtoBtoC)による市場参入の結果、リスクを低減しながら幅広い知見・データを蓄積することに成功しました。一方で本格的に事業を大きくし持続的に成長していくには、エンドユーザーへの直接貸付(ダイレクトレンディング)への参入は不可避と考え、2年ほど前からBtoCモデルに注力しています。今年に入り有担保ローンの提供も開始するなど多角化を進め、残高伸長とともに収益性の向上、リスク分散も図ります。また資金調達については、信用格付機関からのAAA格付をもとに現地銀行からの借入、社債・CPの発行と多様化を進めてきました。今後さらに債権の流動化により自社のバランスシートに制約されない成長、資産効率の向上を目指します。

課題面では先ほどお話しした規制リスクが大きいですが、専門チームを設置し迅速かつ適切に対応できる体制を設けています。規制リスクが高いと聞くとネガティブに思われがちですが、インドの場合根底にあるのは市場の健全な成長・消費者保護であり、中長期目線ではむしろ必要な過程であると理解しています。

各地で事業を牽引する人材の活躍についてどのようにお考えですか。

よく「どうして優秀な人材を集められているのか？」と聞かれますが、さまざまな観点がある中

で最終的には組織の「DNA」が大事だと考えています。信用力や資金力であれば他にも魅力的な企業はたくさん存在しますが、新しいことに挑戦する、走りながら考える、という創業当初からのDNAに惹きつけられて当社を選んでくれたメンバーは少なくありません。転職は当たり前という海外において一人ひとりのリテンションはもちろん大事ですが、何よりDNAに共感してくれる人材を惹きつけ続け、たとえ人が変わっても継承していくことが大事だと考えています。このDNAを言語化し共通理念とするものとして、今年初めてグローバル事業独自の「Mission・Vision・Values」を策定しました。こうした取り組みをより効果的に社外に発信すべく、現在ブランディング&コミュニケーションにも力を入れています。

森専務はサステナビリティ委員会委員長でもありますが、昨今のサステナビリティを取り巻く環境の変化や、クレディセゾンの具体的な取り組みや成果についてもお聞かせください。

当社がグローバル事業で展開しているアンダーサーブド層への資金提供は、SDGs達成にも必要とされるファイナンシャル・インクルージョンとして広く認知されています。言い換えれば、グローバル事業そのものが社会にポジティブ・インパクトをもたらす事業だということです。そこで、グローバル事業を担当する私がサステナビリティ推進部を管掌しつつ、当社のサステナビリティ推進委員会の委員長としてグループ全体のサステナビリティを統括し、対外発信を強化することで企業価値向上を目指しています。

2023年度のグローバル事業に関連する取り組みとしては、Saison Internationalに組成したインパクトチームにより、11月に当社グループ初のインパクトレポートを発行、またサステナビリティ推進委員会の中に新たにSocial Impact推進WGを設置し、同チームのメンバーがトップを兼任するなど本社と海外子会社の融合を進めています。気候変動への対応面では、初の取り組みとしてインド子会社のCO₂排出量を測定、2024年度の開示を予定しています。

サステナビリティは今、投資家が企業を選別する際の判断要素の1つであり、上場企業として対応がマストな取り組みも増えつつあります。当社は引き続き事業を通じた社会的価値の創出を図ると同時に、その取り組みを積極的に発信し続けていきます。

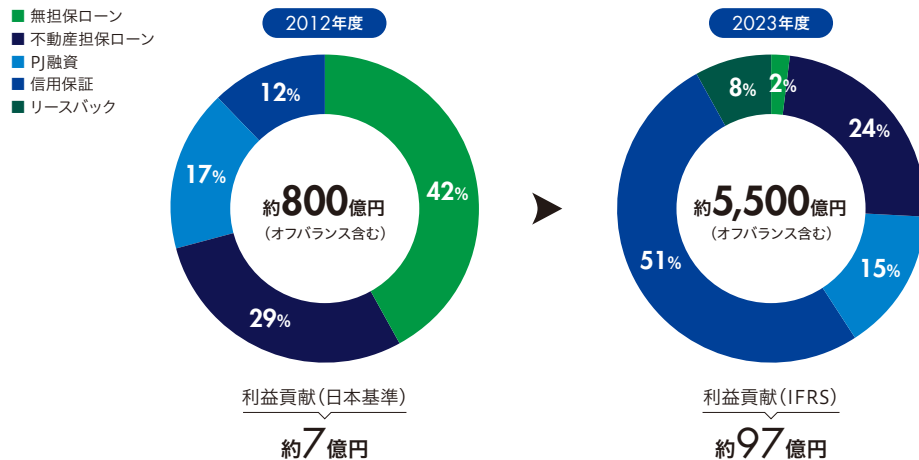
当社の連結子会社にあたる(株)セゾンファンデックスは、1984年の発足以来、時代の変化やお客様のニーズに即した事業の展開に努めており、無担保ローン(カードローン)から不動産金融を中心とした事業ポートフォリオへ事業変革を遂げてきました。

現在は、融資を基盤とした不動産担保融資事業や不動産金融事業で培ったビジネスモデル、与信ノウハウ、不動産の価値を見極める目利き力を活かして、金融機関との保証業務提携の推進、不動産ソリューション事業の展開など絶えずイノベーションを継続して事業の拡大を図っています。

お客様のお金の悩みを解決することを使命とし、これからも多様化する資金ニーズに的確かつ柔軟にお応えするために「不動産×ファイナンス」のスペシャリストという独自の強みを活かし、新たなファイナンスソリューションの実現を目指していきます。



〔資産残高 構成推移〕



お金の悩みに、答えを。

(株)セゾンファンデックス
代表取締役社長

三浦 義昭



お客様の金融ニーズは多岐にわたります。国内の金融機関数はメガバンクをはじめ地域金融機関、農業協同組合等も合わせると1,400社を超え、全国の支店網により、私たちは日々安定した金融サービスを受けることができます。しかし、銀行で融資を受けられない、審査に時間がかかって間に合わないなどの相談は後を絶ちません。私達セゾンファンデックスは、お金に困った方々へより深くより迅速な金融サービス、お客様にとって最適なソリューションサービスを提供してきました。

銀行等金融機関で融資を受けられないお客様に対し、不動産金融に特化した高い専門性を活かした金融ソリューションサービスを提供するほか、地域銀行と提携する形で2010年に開始した信用保証事業は細かなマーケットニーズに個別対応する審査姿勢が評価され急成長しました。2024年度の信用保証残高は3,500億円を超え、現在も提携する金融機関は増加しています。

2017年に開始したリースバック事業は特に老後資金を必要とされる高齢世帯の生活ソリューションに多く利用され、業界を代表する一社となっています。2023年には(株)ファンデックス債権回収を子会社化し、サービシング事業へ進出。不動産サービス者の回収ノウハウを融資事業へ活かし、さらに深い審査体制を目指しています。

このように当社は不動産金融・消費者金融のキャリアを活かした独自の審査体制、商品開発、プロモーションによって多様化する顧客ニーズに応え、貸金業法改正以降、業界が縮小する中でも事業規模を拡大してきました。事業規模(営業資産)は過去10年間で6倍に、2024年度の業績は10倍近い当期純利益70億円に達する見通しとなり、中期計画においては当期純利益100億円を目標にしています。

日本の高齢化が進むにつれマーケットニーズはよりパーソナルなものへ変化すると考えられます。財産や事業など、次世代への引き継ぎが社会課題になっていますが、当社はクレディセゾングループの一員として、金融業を通じた生活総合サービスを提供しお客様の充実した暮らしに役立てるよう努め、人生のいざというときや事業活動の大切な場面で当社の金融サービスが身近な存在であるよう、ビジネスモデルの変革を続けていきます。