

株式会社クレディセゾン

代表取締役会長CEO

林野 宏氏

ゆるやかな経済圏を構築し
一見関連ない業態とも豊かなパートナリシップを
マーケットを見てその変化に対応していくような態勢

聞き手 本誌主幹 大中西一

バブル期の狂乱が
覚めた後に残ったもの

——ようやく出口が見えてきたようですが、コロナ禍の影響はかなりありましたか

林野 今回のパンデミックは日本のみならず世界の社会を大きく変えましたね。良い意味もあったとは思いますが、どうしても悪い方の影響が大きく、目立ってしまいますね。

——具体的にはどのような影響がありましたか

林野 私たちは個人消費を扱う事業が中心ですからね。毎日のように家で食事を摂る、午後8時以降は外出しないなどといった傾向は、その個人消費に大幅な影響を与えてしまいましたね。

——さて、グループ内で扱っているリースはかなりのニーズがあるとお聞きしましたが

林野 高齢化や少子高齢化という問題を抱える今の世相から見ますと、端的に言えば高齢者のところに資産があるということになります。その

多くが不動産資産なのですが、そのうちのかなり多くが独り暮らし世帯なのです。

——そこに大きなニーズがあるという点です
林野 不動産資産で言えば、そこに住みながら不動産は売却して現金化し、亡くなった後に返済するという

仕組みですが、その際に、セゾンというブランドがあることは大きな信頼に繋がるのです。

——堤清二氏のお陰ですね

林野 まさにそうなのです。大きな実績とネームバリューで、お客様の信頼を頂けるのは大きなアドバンテージになっています。

——実績があるからこそその事業展開ですね

林野 かつて現場で活躍していた銀行関係の取引先の方も皆さん経営者や幹部になっていきますからね。そうした方たちと手を組むことでお客さまをご紹介いただけますし、大きな安心が提供できていると思います。

——実績が生む素晴らしい相互関係ですね

林野 おっしゃる通りで、お客様も、銀行も、弊社も、3者が納得のいく関係が構築できていると思います。新しい顧客と新しい商品、そしてセゾンのブランド力が相俟って、良い形でのシナジー効果が生まれている



林野 宏 氏

と思います。

—— グレディセゾン だからできる展開ですね

林野 消費者金融・抵当証券などを扱うセゾンファンデックスなども、このリースバック事業で息を吹き返した面が少なくありませんね。

—— 時代に応じて臨機応変ですね

林野 そう思います。会社というのも、きちんと先を読み、変わるべきは変えていかないといけないと思います。

—— カード事業の始まりは1982年でしたね

林野 西武百貨店の最盛期ですからね。「不思議大好き」や「おいしい

生活」といったキャッチフレーズが顧客の心をつかみ、CMも当たって、西武百貨店がピークを迎えた時期でした。

—— そしてバブルが崩壊する

林野 1992年ですね。バブルがはじけて、セゾングループに暗雲が垂れ込みました。

—— フル加速できたものが急ブレーキでしたからね

林野 自動車レースで言えば、それまで先頭を走ってきたセゾンとダイエーが大きな影響を受けてクラッシュし、トップが居なくなることで、スーパー系の企業がトップランナーに繰り上がった形でした。

堤清二氏の想いを
継承しながら

—— そうした中でも、さまざまな問題に遭遇しながらも新たなソリューションを生み出し続けていらっやいますが、その源はやはり堤清二さんでしょうね

林野 おっしゃる通りで、堤は膨大な知識を持っていましたね。116冊も本を書いていきます。並大抵な知識量ではなかったと思います。しかも誰かに書かせたのではなく、自分で執筆していますからね。

—— 林野さんも本を出されましたよね

林野 私の「何事も生き筋！」はインタビューして書いていただいたものですから全く違います。堤はすべて自筆ですから。

—— 堤さんは誰かに書かせたことは



林野氏の本
「何事も生き筋！」

なかったのですか

林野 1度だけありましたが、最初を持つてきたときに半分書き直して、2度目に残りを書き直して、結局全部書き直してしまいました。これだったら最初から自分で書いた方が楽だと笑っていましたね。

—— それでも116冊という著書の数に膨大ですね

林野 詩集もあるし、評論もあるし、大変なものだと思います。

—— しかも社長業をしながらですか

林野 文章がきれいで、言葉にこだわりがありました。松本清張さんや司馬遼太郎さんとも交流がありましたからね。

—— もう少し長生きしてほしかったと思います

林野 お元氣な方でしたからね。もう少し長生きしてくれると私も思っていました。

—— 亡くなる数カ月前まで、年2回、ホテル西洋銀座での食事会を続けていました

林野 本当に元氣な人でしたからね。

—— その堤さんの影響を含めて、今

後のクレジットカード業界における御社の存在と立ち位置をどのようにお考えでしょう

林野 いま、私たちがライバルとの差別化を図っていくための大きな武器は、何といてもアメリカン・エクスプレスです。Z世代の人たちは通常の所得税だけでなく消費税や復興特別税、健康保険や介護保険など、可処分所得から国に吸い上げられる傾向があります。

——確かにその傾向は強いですね

林野 個人所得のおよそ58%は消費です。米国などではすでに70%にまで達しています。ところが、消費が伸びなければ経済は成長しませんからね。企業も国も、Z世代に代表される若い方たちの可処分所得を低いままに抑え込んできています。

——消費が伸びないですね

林野 ですから物価も上がりませんし、景気がなかなか良くなっていかないのです。そういう意味ではアベノミクスというのは大きな失敗だと思っていますね。

——安倍さんもああいう亡くなり方をしましたからね

林野 でも今が日本を立ち直らせる



インドの現地スタッフ

チャンスではないでしょうか。西側諸国が結束している今こそ日本にとつても良い機運だと思います。

——あとはインドの動向ですか

林野 インドはすごい国です。人口もさることながら数学的な能力も高いですからね。

——しかしインドの潜在能力は高いですね

林野 これからはインドの時代になるでしょうね。そのなかで、日本のやり方では対応できません。だから、ほんとうに優れたリーダーが出てくるのが望まれますね。

ビジネス決済用の カードへのシフト

——さてそうした未来像の中、**グレイゼン**の中期経営計画とここからのビジョン、そして成長戦略をいかにお考えでしょう

林野 まずライバルですが、カードビジネスに限らず、あるいは銀行系、ノンバンクに限らずですが、**クレディセゾン**のアドバンテージはDXとグローバルだと思います。

——デジタル庁もそうですが、DXも旗振りをするのは簡単ですが、実務が伴わない傾向はありますね

林野 組織的に部署を作っても、それをこなせる人材がいなければ機能しません。基本的に、縦割りな日本の構造では、DXもデジタルもなかなか対応できませんね。そういう考え方に基づけば、これからは次元の異なるライバルと競争していかなければならぬと思います。

——見極めが大切ですね

林野 まずきちんと地足をつけ、マーケットをよく見て、その変化に対応していくような態勢でないとい

けないと思います。

——変化に対応する適応性ですね

林野 例えば、写真機のフィルムや印刷業界など、このままでは需要がシユリンクしてしまう業界は、切実にその対応を迫られていますね。そこで生まれてくる**「危機感」**を組織にどう植え付けていけるかがこれからの課題になると思います。ところが、クレジットカードなどを扱っていると、これから需要が消えていく業界のような**「危機感」**は生まれにくくなってしまう。

——御社の場合、顧客は個人だけではないですね

林野 とくにアメックスなどのお客様は個人事業主や自営業の方が多いですから、月に数千円という決済もB to Bの分野では少なくありません。個人カードを主軸にしているのは、この分野の顧客を取り込むことはなかなか困難だと思います。

——個人消費では先細りになってしまっているですね

林野 ですから、ビジネス決済用のカードにシフトしなければならぬようになってきていると思います。

——個人カードはどのような傾向に



グループでの取り組み

り組んでいかなければなりません。長期の愛用者実績がありますから、限度額なども考慮でき

あるのですか

林野 先ほど申し上げた通り、Z世代の方たちなどは基本的に可処分所得が少なく、ポイントを集めてすぐに使うような傾向があります。そこでポイント合戦のような泥仕合に巻き込まれてしまうと、「労多くして実りなし」のようなことになりかねません。しかし、その世代の方の中にも、ステイタスのあるカードを持ちたい方、持つのにふさわしい方がいらつしやいます。

——そのセグメントが肝心ですね

林野 さらに、すでに長い期間ご愛用いただいているお客様に対しては、ゴールドカードを無料でご提供するとといった新しいサービスにも取

ます。

——ポイント争奪戦ではない次元ですね

林野 そういう意味で、競争の軸を変えてしまうというのが大きな戦略になりますね。

——不要な競争や泥試合を避けて、独自の軸で進んでいくということですね

林野 まさにそういうことです

高齢化社会にあった

経済圏とサービスを

——総合生活サービスグループへの転換とは？

林野 堤がやり残した「総合生活サービス」を実現するために企業自体を変えていかなければならないと考えています。

——御社だけではなかなか成立しない課題でもありますね

林野 往々にして自社の経済圏的な囲い込みの図になりがちなのですが、私たちはもつとゆるやかに、あまり関連のない業態の方たちともパートナーシップを結びながら、そうしたパートナー企業にいらつしや

る優れた顧客の皆さんを集められるように、こちらが頑なになるのではなく、相手の企業に合わせた提案をしながら、ほんとうにゆるやかなパートナーになっていけるようにしたいと考えています。

——輪郭のない経済圏ですね

林野 その方がどんどん広がっていきますからね。自分の殻に閉じこもらずに、外に向かって拡がっていく発想です。

——グローバルも同様ですね

林野 全く同じ考え方です。日本のアジア戦略が失敗してきたのは、無理に「日本式」を押し付けたからではないでしょうか。その国のマーケットを最もよく知っているのはその国の人です。社長は現地の方で構わないと思います。何かノウハウが必要になれば、提供するスタンスでよいと思います。何より、その企業が大きく成長することが大切なのですからね。

——アジアだけにはとどまりません

林野 次はメキシコとブラジルですが、考え方は全く同じです。コロナで少し時間がかかりましたが、イン

ドでも当初は日本人の女性スタッフ1人でしたからね。インドでの成功例をメキシコとブラジルにも展開させたいと考えています。

——メーカーでもないのにメキシコとブラジルですか

林野 まあ、日本でメキシコやブラジルでファイナンス事業をやるようにする企業はほかにはないと思います

——最後に2023年のチャレンジについてお聞かせください

林野 とにかく今お話ししたゆるやかな経済圏をきちんと作ることでですね。先じて経済圏を構築し、それをいかに拡げていけるかだと思います。さらにパートナーに有益な提案をしながらそのお客様を取り込み、その方たちの困りごとを解決している体制づくりを行って、あらゆるサービスを提供する体制とネットワークを作っていかなければなりません。

——独り暮らしも多いですし、需要は多いでしょうね

林野 すでに数多くのお問い合わせや声を頂いています。

——今日はどうもありがとうございました