

21世紀の社会と経営

講師 林野 宏氏 (リンノ ヒロシ)

株式会社クレディセゾン 代表取締役会長CEO

日時：11月29日（水）18：00～19：30 開催形式：対面／Zoom ウェビナー

講演会出席者：100名（オンライン37名、対面参加者63名）



講師略歴

1942年京都府生まれ。大学卒業後、西武百貨店入社。

企画室、営業企画室など新規事業の創設に携わる。

1982年西武クレジット（現クレディセゾン）へ転籍。

日本初のサインレス決済や永久不減ポイントなど、カード業界の常識を覆す革新的なサービスを開発。イノベーションな戦略でクレディセゾンを成長させ、2000年社長就任後の2002年に業界首位を達成。

以降、合弁会社の設立や事業の多角化により事業構造の転換を進め、メガバンク主導で業界再編が進む中、独立系カード会社として地位を確立。2019年3月より会長CEO。現在は若手にチャンスを与え、イノベーションを絶えず生み出し続ける組織創りに取り組む。

講演要旨

はじめに

本日は、主に次のような内容をお話したいと思う。

1. 世界の覇権戦争と資本主義の危機
2. 日本経済はなぜ成長しないのか
3. イノベーションとは何か
4. クレディセゾンの経営戦略

覇権国家の変遷

バブルの世界史を眺めると、バブルの発生した国に覇権が移っていることがわかる。日本は1989年頃をピークにバブル期となり、その後、バブルが弾けたため、「21世紀は日本の世紀だ」と私は思った。ところが、2007年にまたアメリカでサブプライムローンが弾け、今は中国で不動産バブルが弾けようとしている。そして、今後はインドの時代が来る可能性がある。インドでも不動産や金融のバブルが弾ければ、21世紀はインドの世紀かもしれない。まだ日本にも可能性はあるが、実現する可能性は低い。

各国・地域の貿易依存度の推移

各国・地域の貿易依存度の推移を見ると、2001年から2022年の21年間で、日本、アメリカ、韓国、ASEAN、EUなど各国が中国に依存する経済構造になっている。一方、各国・地域からの日本への貿易依存度は増えておらず、経済力がどんどん低下している。

世界時価総額ランキングの推移

世界の時価総額のランキングを見ると、1989年には日本の企業が世界ベスト10に6つも入っていた。しかし、2010年になるとベスト10に日本の企業は1つもなく、中国の企業が4つも入っている。さらに、2023年、今度はアップルが世界1位に。しかも、時価総額の桁を見ると億ドルの単位になっており、日本がチャンピオンだった頃に比べて単位が10倍になっている。経済のスケールが10倍になってしまい、日本はそれにとっても追いつけていけない。

我が国の将来を憂える

我が国の将来を考える時、果たして民主主義が世界的な普遍性を持つ最良の政治体制であるのかという疑問が浮かぶ。アメリカは冷戦終了後、民主主義の名のもと、頻繁に他国に内政干

渉を行った。しかし、民主主義に対する不信と失望が今、広がっている。

この課題の深刻さを理解する上では、フランスのトクヴィルという哲学者の著書『アメリカのデモクラシー 第2巻』が参考になるだろう。

現在、日本の民主主義体制は長期の低迷状態にあるが、近い将来、日本の政界から優れた指導者が出現する可能性はほぼゼロに近い。

何もできなかった平成の日本

日本は上昇する兆しが見られないような低成長をずっと続けている。この30年間、日本は何をやっていたか。世界が公共事業費を拡充させていく中、減少させたのは日本だけだ。医療費削減ということで感染症の病床数も削減し、そこにパンデミックが起こった。一方、生活保護世帯は大幅に増加している。

GDPを見てみると、日本は1995年に世界の17.6%。それが2022年は5%になり、2023年は円安の影響もあって4%となっている。

賃金の上昇率は、2000年から20年間で0.4%しか上がっていない。初任給は1992年に初めて20万円になったが、30年経っても23万円にしか上がっていない。また、世代別平均所得や平均収入の中央値も軒並み減少している。

日本の家族の姿

日本は少子高齢化が世界一急速に進展し、社会の活力の低下が進んでいる。低成長経済が継続し、このままでは衰退の一途をたどる。政府は異次元の少子化対策、骨太の経済対策などと言っているが、現実にはほとんど効果がなく、国民の可処分所得が税以外の名目で奪い去られて、収奪社会が現実化しつつある。政府及び官僚機構は、経済停滞の責任を取るところか、人員数の維持、省益追求して肥大化を続けている。

日本人の家族の姿の変化を数値化してその実態を把握すると、2020年の出生数は84万人。死亡者数は137万人。生まれる数ぐらいの人口が毎年日本から消え、しかも高齢化が進んでいる。また、離婚件数や未婚率、ひとり親世帯数や単身世帯数などが増加している。

社会保障給付費と国民負担率

国民所得に占める租税や社会保険料等の負担割合は、増加一辺倒。後期高齢者医療制度への拠出金や財政調整に伴う財源の一部は、組合健保や共済組合等の保険料に「見えない形」で上乗せされているため、現役世代の保険料はどんどん上昇している。日本の実質賃金は、1997年のピークと比較して15%も下落している。

思考停止社会

日本の場合、GDPの約58%が個人消費。したがって、個人消費が増えるようにする、つまり、国民の可処分所得を増やさないと限りGDPは成長しない。しかし、現状は個人消費を奪うような政策を行っているため、経済は大変成長しにくい状態にある。

それに対して、国民は何の是正告発もできない。そこには、難しいことは自分で考えず、専門家に「お任せ」という日本特有の文化がある。

企業も自分で考えることをせず、コンサルタントや士業に「お任せ」する傾向がある。だから、日本の企業はイノベーションが起きにくい。また、人間関係を重視する日本の組織では、他者と気まづくなることを避ける。したがって、率直な議論やチェックが十分に働かずに思考停止に陥りやすい。

これからの社会はイノベーション社会であり、働き方や仕事に関する硬直的な考えはZ世代

からは消失しつつある。面白い会社、面白いやりがいのある組織を作らなければ、社員は退社し、入社希望の社員も減少する。

資本主義の進化

資本主義はこれまで、商業資本主義（価値＝商品）→産業資本主義（価値＝生産性）→金融資本主義（価値＝資金）という進化を遂げており、この先はデジタル資本主義（価値＝情報データ）になるだろうと思われる。

経営とは何か

企業経営とは「資源」と「プロセス」を管理することである。

経営にあたっては、変化し続ける時代・社会・環境・市場・人間に対応することが重要だ。変わらなければ生き残っていけない。しかし、社員も組織もそう簡単に変化することはできず、変化しようとする強い意志の持ち主が必要になる。そういう人材の育成こそ最も重要な課題であり、素養の高い人（偏差値ではない）を採用し、手間暇かけて育てることも大切だ。

経営活動の本質とは何か

企業の本当の支配者はお客様である。事業経営とは、「変遷する市場」と「顧客の要求」を見極め、「競合企業」の動向を視野に入れつつ、これに合わせて会社を作り変えることである。

会社には、「良い会社」とか「悪い会社」とかというのはない。あるのは「良い経営」と「悪い経営」だけである。また、優れた会社は必ず「優れたビジョン」を持っている。経営者は、社会に貢献するという「社会的責任」と、そこで働く人たちに対する「人間的責任」の両方を負っている。その責任を果たすための長期的な経営を実現せねばならない。

企業とは何か

私の考える「企業」とは、「マーケティング」と「イノベーション」をマネジメントするもの。「資本主義の本質」と「企業の本質」の両輪のもと、さまざまな社会変化に対応しながら「マーケティング」と「イノベーション」をマネジメントし、企業価値を生み出し、継続的に成長しながら社会貢献していくのが本来あるべき姿である。

企業価値とは、新しい価値を創造する「価値創造」、もしくは、新たなお客様を作る「顧客創造」の2つ。詳しくは自著『BQ～次代を生き抜く新しい能力～』を参照してほしい。

イノベーションとは何か

日本社会では、イノベーション＝技術革新と捉えられてきたが、私は、技術革新は「発明」、イノベーションは「発見」と定義している。つまり、イノベーションは「思いつくか、思いつかないか」ということであり、技術革新と違って誰にでもチャンスがある。

自社の例でいえば、クレジットカードのサインレス。忙しい主婦の人たちにカードを使ってもらうには決済の簡略化が必要だ、という発想から生まれたイノベーションである。

イノベティブな組織でないと生き残れない

現代は、消費者自らが製品を調査・比較し、その価値を決める時代。少子高齢化や可処分所得減少により、消費の価値観も変化していく。企業は、急激な変化と継続的な変化を洞察し、その変化に自らを対応させなければならず、「クリエイティビティ」や「イノベーション」が求められる。

私は、好奇心が基礎となってクリエイティビティが生まれ、そしてイノベーションにつながると思う。クリエイティビティは特殊な才能ではなく、個人が人生の中で獲得し、発展させていくものだと考えている。

ビジネスパーソンとは何か

優れたビジネスパーソンになるために、学校教育で学ぶべきは、リーダーシップと好奇心と実行力。これが私の考え方だ。そして、しっかり遊び、遊び友達を作ること大切。遊ぶ≡学ぶ≡働くであり、遊びの中から学んだことは仕事にも役立つ。「お客様の喜ぶことを考える」という思考は、遊びの思考と関係が深いからだ。

私が考えるビジネスの定義は、知識・情報を経験によって知恵に変えて、行動に移すことによって富に置き換える、というもの。これも自著『BQ』を参照いただきたいが、BQ（ビジネス感度）は、IQ（知性）×EQ（理性・人間性）×SQ（感性）×DQで表せると考える。特にこれからは、SQ（感性）を磨いて、顧客に支持されるサービスや商品を作り出すことが重要になってくると思う。

人生・時間・仕事とは何か

人生とは、夢を描いてそれを実現していくプロセスだと私は考える。成功とは、夢中になることを見つけ、それを仕事にするか、選んだ仕事に夢中になるかしかない。個人も組織も、描いた夢は必ず実現できるものだとは私は考える。リーダーは、組織やその構成員の夢の実現者でなければならない。

時間とは、何人にも平等に与えられるもの。これを何に使うか、どのくらいの情熱を傾けるかによって人生は決まる。また、社会は絶えず変化しており、あらゆることに革新が必要。個人もまた、毎日自分に進化を課すべきであろう。

仕事とは、「知識、経験を知恵に変え、行動することによって富に置き換えていくプロセス」だと思う。また、組織のマネージャーの仕事は、「ディレクション」、「デシジョン」、「エデュケーション」の3つが基本であると思う。これらを実行することで、組織はやりがい、働きがいを与えることができる。

夢中力の公式

私は、「能力（Ability）は、集中（Concentration）して努力した時間（Second）の2乗に比例する」と定義し、 $A = cs^2$ という公式を考えた。

人間は、夢中になれば進化する。Do get different, do different（違う結果が欲しければ違うことをする）を続けていくと能力が伸びる。それを公式にしたものだ。

幸せな人生の条件とは

幸せな人生に重要なのは、社会的・経済的な成功ではなく、人間関係であると思う。健康で幸福な人生を送るための唯一無二のベストな選択は、友好的な人間関係を育むこと。特に、ある程度平等な学生の間友人を作ることには非常に大切である。

クレディセゾンの変革と挑戦の歩み

我々はインドに続き、2023年にブラジルとメキシコに進出し、レンディング事業を開始した。また、スルガ銀行と資本業務提携をした。

クレディセゾンが日本の競争相手の中で勝っているのは、CSDX戦略とグローバル戦略を実践しているからだ。

クレディセゾンの経営戦略

近年、経営環境が大きく変化する中で、クレディセゾングループは「総合生活サービスグループ」に転換していこうと考えている。具体的には、①「セゾン・パートナー経済圏」の確立とグループ間の事業連携の強化、②ペイメント事業の再生、③ファイナンス事業の健全な成

長と新たな事業領域への進出、④グローバル事業の展開加速、といったビジネスをやろうとしている。

セゾン・パートナー経済圏

業種業態を超えて、グループ企業やさまざまな提携企業とゆるやかに連携し、互いにパートナー経済圏を作ろうと考えている。

クレディセゾン グローバル戦略

今後はインドやインドネシア、ベトナム、メキシコとブラジルなど、競争相手が少なく、これから経済が発展していく国に進出していくことになるだろう。夢と希望を持ち、実行に移していく。