

特集

GMOペイメントゲートウェイの研究

インタビュー

決済代行を基盤に五つのカテゴリーを育て、 持続的成長を可能に スタートアップへの投融資で得た知見を基に機動的にサービス開発

GMOペイメントゲートウェイ 取締役副社長 企業価値創造戦略統括本部長 村松 竜

GMOペイメントゲートウェイ（以下、GMO-PPG）といえば、決済代行業の最大手という見方が多いと思われるが、B to Cでは消費者に後払い機能を提供したり、EC加盟店にマーケティングサービスを提供したりと、EC加盟店の販売促進を支援するさまざまなソリューションを提供している。また、B to B決済のプラットフォームを構築し、売り手企業の早期回収や買い手企業の資金繰りを改善する金融関連事業も展開する、銀行PayやSMBCグループの次世代決済プラットフォーム「stera」に代表されるように、銀行の決済業務のバックヤードを支える存在でもある。さらに、既存のカード会社はもちろん、新規参入者のイシューイング、アクワイアリングを支えるシステム基盤を提供するプロセスングプラットフォームも提供している。多様な事業ポートフォリオを有し、日本の決済サービスにはなくてはならない事業体に成長しつつあるGMO-PPGの強さの秘密を聞いた。

さまざまなKPIが
高い成長を続ける

に高い成長を続けている。成長の源泉はどこにあると考えているか。

——過去十数年にわたり、非常に高い成長を続けている。成長の源泉はどこにあると考えているか。

—— 村松 竜

—— 村松 竜

8%増と大きく増えた。連結決済処理件数は約62・0億件で、27・6%増と伸長した。このうちオンラインは約56億件で、24・7%増えた。連結決済処理金額は約14・9兆円で、31・8%の増加。うちオンラインは約10・6兆円と、21・1%増だった。

オンライン・オフライン共に決済基盤が広がり、実際に利用されたことで、当社の営業利益がかさ上げされてきたことが分かると思う。

当社の成長の背景に、キャッシュレスの裾野の広がりがあるのは間違いない。消費者向けの

EC化率が22年に9%を超えたように、ECの拡大も当社の成長につながった。当社が事業を開始した当初のEC化率は1%にも満たなかった。

だが、キャッシュレス比率やEC化率を他の国や地域と比べると、日本はまだまだ低く、今後成長が期待できる。当社がキャッシュレス化やEC化に貢献することで、当社もさらに成長の機会を得ることができらる。

市場実勢を大きく上回る成長が可能だった理由



——市場の成長をフォローアップに成長してきたことは理解できるが、貴社の成長スピードはキャッシュレス市場やEC市場の成長

を大きく上回っている。別の要因があるのではないか。

大きく、二つの理由が考えられる。一つは当社が創業以来継続的に事業領域を拡大してきたという点。ECの決済代行業という基盤事業の上に、次々と新しいカテゴリーの事業を積み重ね、それぞれをさらに堆積させる形で、事業ポートフォリオを拡充してきた。

当社は未来から逆算して、いま何をしなければいけないかという発想で、事業戦略を組み立てている。

このままの事業ポートフォリオだと営業利益をここまでしか上げられないのであれば、目標とする営業利益を達成するために、いっとういう事業を始め、どのようなスピード感で育てればよいかを常に考えてきたわけだ。

スタート時は消費者向けのネット通販事業者に対してカード決済を提供するというモノライ

ンの事業展開だったが、その後カード決済だけでなく、コンビニ収納や銀行振込、コード決済などにも対応し、いまではオンライン決済で利用されるほぼ全ての決済手段に対応できるようになった。

また、税金や手数料などの公金、NHK受信料や水道料金などの公共料金といった、EC市場の統計には含まれない分野の決済をオンラインでできるようにし、「広義のEC市場」というカテゴリーを開拓したことで、さらに事業基盤を拡大することができた。

さらに裾野を広げるため、05年にイブシロン（現GMOイブシロン）を子会社化した。

消費者向けのECだけでなく、企業間決済のプラットフォームを構築し、B to B市場にも進出した。これら広義ECのカテゴリーにおけるGMV（Gross Merchandise Value = 流通取引総額）は約10兆円に達してい

る。

そういう発想で、広義のEC市場の開拓を進めた次に取り組んだのが、「フィンテック」のカテゴリであった。13年にGM O ペイメントサービス（以下、GM O P S）を設立し、「GM O 後払い」「GM O 掛け払い」などの金融関連事業を拡大してきた。GM O P S の売上収益は約90億円に拡大している。

「対面」というカテゴリにも進出した。10年にシー・オー・シー（現GM O フィナンシャルゲート）を持分法適用関連会社化し、マルチ決済端末ソリューションやあらゆる自動機器に決済端末を組み込むソリューションを展開し、オフラインの分野のキャッシュレス化を推進してきた。

いずれ対面と非対面の境目はなくなることを見込んで、16年には連結子会社化。対面取引のカテゴリにおいて設置した決済端末は約29万台で、GM V は

約4兆円になった。

これはGM O P G が直接取り組んできたことだが、17年から「Baas」事業を本格化させた。プロセシングプラットフォームを築き、銀行やカード会社、さらに新規参入事業者のイシューングやアクワイアリングのためのシステムをクラウド上で提供しているほか、銀行Pa y のシステム基盤を提供している。

「グローバル」事業では海外のパートナーと組んで、決済代行業として現地で決済サービスの提供に努めているほか、インドやアメリカなどのフィンテック、スタートアップに投資を行っている。その融資残高は約145億円に達している。

広義EC事業だけで営業利益を25%伸ばすのは、難しかっただろう。

二つ目の成長要因は、当社がユーザー企業のオンライン売上が、市場実勢を上回る形で伸び

ている点に見出せると思う。当

社の決済システムを導入いただいた企業の売上げがさらに伸びるよう、当社は決済手段の導入にとどまらず、こういうこともセットで取り組まれてはどうかと、いろいろなご提案をさせていただいている。例えば、広告のお手伝いとか、資金繰りを改善するために「早払い」（ファクタリング）や「早期入金」のほか、「請求書カード払い」「売掛保証」などの金融関連サービスを提供している。

当社のビジネス、お客様の事業の売上げの拡大、すなわち決済件数・金額が増えることと比例して成長していく。だから、

当社はお客様のビジネスを多方面からサポートできるよう、サービスやプロダクトを充実させてきた。それによって、お客様が市場全体のパフォーマンスを

超えた成長を実現でき、当社も高い成長力を維持できているのだと思う。

これにあえて三つ目を加えるとしたら、お客様のニーズに合致したサービスやプロダクトを提供するために、当社の財務体質の強化に努めてきた点が挙げられると思う。

企業の資金繰りを支援する与信ビジネスを行うためには、必要資金を調達できなければならぬから、当社のBS/PLの質を高めなくてはならない。売掛保証やファクタリングは当社がおお客様の信用リスクを肩代わりしなければならぬので、リスクに耐え得る企業体力をつけなければならぬ。当社の純資産はもうすぐ1000億円に届く水準になった。

そのためには、マーケットから評価される企業であり続けることが重要であり、SDGsや人的資本投資などの取組も強化してきた。

チャレンジを続けてきたことで
パートナー企業の輪が拡大

——貴社の強さは、ユーザー企業
のニーズに幅広く応えられる
よう、いろいろな商品・サービ
スを開発してきたこと、それも
社会的な関心が高まる前に、少
し先んじてラインアップできて
いるところにあるように思え
る。例えば後払いを始めたのは
13年だが、10年前、BNPLは
いまほど注目されてはいなかつ
た。

当社は世界中の動きをウォッ
チしており、決済の分野でどの
ようなサービス・商品が台頭し
て来るのか、次にどんな波が押
し寄せてくるのかを把握するた
め、ヒト・モノ・カネとあらゆる
経営資源を注いで調査してい
る。その調査も単に関係者にヒ
アリングするだけにとどまら
ず、先端の技術やアイデアを持
つスタートアップに実際に投資
したり、融資したりして、投資
家あるいは貸し手として伴走し
ながら、彼らのビジネスの動き
を見守っている。

そうすると、これは日本にも
応用できると感じるケースが少
なからずあるので、それをいち
早く日本に持ち込んで試してみ
ることにしている。BNPLも
13年当時は日本における関心は
低かったが、諸外国ではすでに
いくつかのスタートアップが手
掛けて、注目されていたサービ
スだった。

当社は何か新しい動きがあれ
ば、それを見逃さずに投融资を
して、情報収集に努める。日本
での可能性を感じれば、すぐに
マーケットインするし、当社な
りにアレンジして日本に持ち込
む場合もある。BNPLはEC
の発達の必要不可欠な金融サー
ビスだと思いローンチしたが、
予想以上に発展してきたと正直
驚いている。

この2月6日には、三井住友
カードと共同で開発し、アプリ
を活用して対面・非対面取引い
ずれでも利用でき、最大3年間
の分割払いが可能な、新しい形

のBNPLを始めることを発表
できたが、当社が日本の市場で
早い時期に後払いをスタートさ
せ、知見を積み重ねてきたこと
が評価いただけたのだと思う。

銀行Payも実は、当社が東
京都渋谷区のだ道玄坂周辺エリア
で導入した「GNO Palette」と
いうスマートフォン決済のシス
テム基盤を活用したものだ。こ
の仕組みを活用して銀行オリジ
ナルのスマホ決済を作りたいと
いう要望を受けたのをきっかけ
に銀行Payが生まれた。当社
が新しいサービスの積極的に取
り組んできたからこそ、お声が
けいただけただと考えている。
そこから当社は、銀行の決
済サービスのバックヤードを支
えるビジネスも展開することが
できた。

フィンテックが台頭したり、
クラウド化が進展したりする
中、銀行もスピード感を持って
新しいサービスを開発できなけ
れば後れを取ってしまうから、

自前主義から転換し、バックヤ
ードを誰かに任せようという発
想に変わったのだろう。当社か
ら銀行に働きかけているわけで
はなく、銀行からお声がけをい
ただくという形で、パートナー
として位置付けていただけ機
会が増えてきた。

「即給」と呼ぶ給与前払いの
サービスも今後の成長が期待で
きる。アメリカのスタートアッ
プに投資し、その可能性を感じ
ていたので、21年にリリースし
たが、即給があるというだけ
で、求人応募が増えるという
声を聞いており、少子高齢化が
進展する中、加盟店が労働力を
確保するために不可欠のサービ
スになり得ると思う。

結果的に、それがオンライン
決済額の増加につながるわけ
で、思わぬ相乗効果が発揮でき
ている。

ピースの組合せで
サービス開発できる強み

——一つ一つのサービス・ソリューションはつながりがいいように見えて、結果的にそれらがまとまると、加盟店の経営課題を総合的にカバーするソリューションになっていないのではなか。

点と点がつながって線になり、面になりということがあると思う。最近、機能ごとにアンバンドリングされた金融サービスを「リバンドリング」する必要性が説かれているが、当社が行っているのは加盟店の売上げを伸ばすという観点から金融やその他の機能をバンドリングするものといえるのかもしれない。

スタートアップが生まれやすくなり、いろいろなサービスがクラウド上で前より短期間、低コストで開発できるようになってきた。しかも、当社はシステム開発を内製化しているので、機動的に新しいサービスを開発できる強みがある。例えば、B

NPLサービスをローンチする際も、あるサービスは既存のシステムを使い、別のサービスは新たに開発するという組合せによって、システム基盤を築いた。全てをスクラッチ開発する必要はない。当社が決済関連サービスで築いたリソースやノウハウを臨機応変に組み合わせたいけば、個々の加盟店や銀行、あるいは決済サービスに新規参入する事業者の課題に合わせたソリューションが提供できるだろう。

当社はB to B決済のプラットフォームを構築し、売掛資金を早期回収できるソリューション、支払を先延べできるソリューション、支払を先延べできるソリューションなどを付加してきたが、B to Bでもいろいろなサービスがそろえば、業務全般を総合的にサポートできるソリューションに育てられると考えている。企業の業務は個々の業務ごとに担当者は違っていても、全

デジタル化していかなければ、効率化・省力化は実現できない。決済だけをキャッシュレス化すればよいというものではなく、一連の業務がワンボタンで一気通貫で流れていくような仕組みをつくる必要がある。

これまでのシステム投資が 将来の競争力を支える

——SMBCグループの次世代決済プラットフォーム「S@re」では、決済端末からネットを介して送られてきた決済情報を基

に決済用の電文を生成するデータセンターの役割を担っている。データセンターはある意味ECにおけるクラウド決済のシステム基盤がベースになっているといえ、自動機器に決済端末を組み込むソリューションにも応用されている。今後IoTが進展すると、データセンターはますます重要な決済システム基盤になるだろう。そのシステム基盤を有し、ノウハウを蓄積し

てきたことも、大きな強みになるのではないか。

決済サービスは、決済に必要ないろいろな機能が組み合わさることで成り立っているが、EC決済もデータセンターも利用する根幹のシステム基盤は別のもではなく、同じサービスで構成されている部分もある。その意味では、当社は決済のプロセスにおいて、クラウドの先にあるシステム基盤に継続的に投資を行ってきたおり、これが当社の最大の経営資源であり、競争力の源泉だと考えている。

セキュリティの強化が叫ばれているが、当社の場合は、決済に関わるさまざまなサービスが集約されているので、共通する基盤にセキュリティ対策を施せば、いろいろな決済やサービスをセキュアな環境で提供できるようになる。そういうスケールメリットを発揮できる点も強みだろう。

