

決済処理額を19年で100倍超に拡大させた 成長の軌跡

決済代行から、金融関連サービス、プラットフォーム事業へと事業領域を拡大

GMOペイメントゲートウェイ（以下、GMO-PPG）の決済処理額（連結ベース）は2004年9月期の1200億円から、23年9月期の14・9兆円へと、19年間で124・2倍に拡大した。05年の上場から18年連続で増収増益を続けており、高い成長力を誇っている。この成長力の源泉はどこにあったのか。GMO-PPGのサービスやソリューションの開発のプロセスを探りながら、創業から14年までの第1フェーズ、14年から22年までの第2フェーズ、そしてコロナ禍を経てからの第3フェーズに分け、成長力の秘密を探った。

二つの会社のノウハウを融合し 決済代行としての競争力を確保

GMO-PPGの前身である「カード・コール・サービス」は1995年3月に設立された。いまでいう決済代行事業を

専門に行う会社だった。その後、インテگران、エムティーアイが株式を取得したほか、2000年11月に社名を「カード・コマースサービス」に変更するなどの変遷を経た後、04年9月にグローバルメディアオンライン（現GMOインターネットグループ）が株式を取得し、GMループ）が株式を取得し、GMインターネットグループ入り。05年2月に現在の社名となった。

この間のトピックスとして、00年4月に、現在も代表取締役

社長を務める相浦一成氏が代表取締役社長に就任したことを挙げておく必要があるだろう。相浦社長のリーダーシップの下、GMO-PPGは決済代行事業を急成長させるだけでなく、金融関連事業や決済のプラットフォーム事業を展開する事業体へと発展してきたからだ。同社の企業価値創造戦略統括本部IR部の戸澤宏文執行役員・部長は、「相浦社長の就任から、当社の歴史が実質的に始まったといってもよい」と振り返る。

受注を果たす。カードコマースサービスはもとも、定期購入・継続購入の多い通販事業者にカード決済を提供していた経験があり、そのノウハウが生かされたともいえる。

継続課金の市場の中で、NHK放送受信料は最大の規模を有するマーケットだった。「戦略的にそこを取りに行き、契約を締結できたことで、まだベンチャーといってもよいような当社が信頼を獲得することができ、東京都の水道料金や軽自動車税など、狭義のEC市場には含まれないオンライン決済市場を開拓できるようになった」(戸澤執行役員)。

GMO-PEGは08年9月、上場市場を東証一部に変更する。

Visaのシステム開発で新たな成長のステージに

狭義のEC市場におけるシェア拡大と公金・公共料金市場の拡大により、GMO-PEGは成

長を続けてきたわけだが、14年に新たな成長のフェーズに入る。

そのきっかけの一つとなったのが、Visaのシステムの開発を受託したことだ。当時の企業間取引は売り手企業が請求書を発行し、買い手企業が銀行振込で支払うか、売り手企業が現金を集金するという形態がほとんどだった。そこで、ビザ・ワールドワイド・ジャパンは日本の企業が全ての請求・支払業務をウェブ上で完結できるシステムを作ろうと、BtoB専用のカード決済システムの構築に動き出した。その開発を受託したのがGMO-PEGで、システム構築だけでなく、運用・保守、コールセンターの運用まで請け負った。

GMO-PEGはそれまでも小規模なシステム開発を受託することはあったというが、億円単位の受注は初めてだった。大手のシステムインテグレーターと

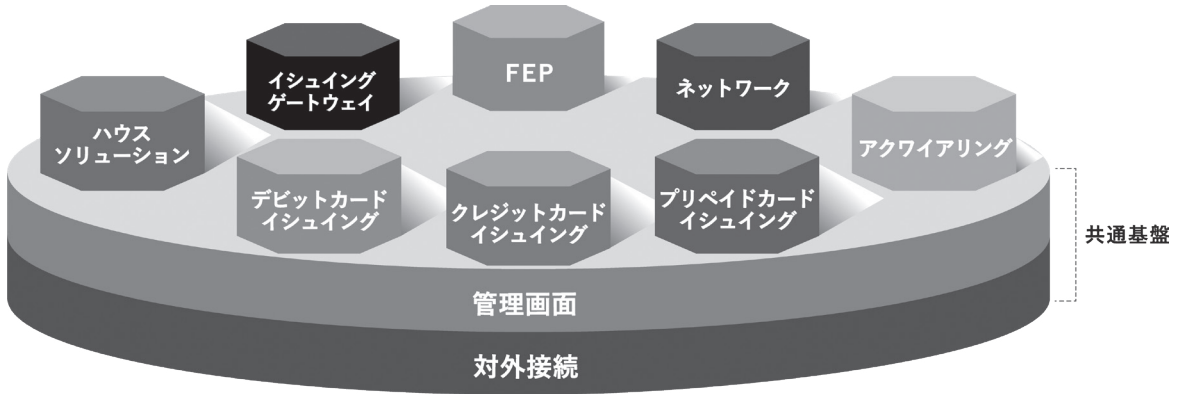
競争した上で成約に至ったわけだが、「Visaがシステム開発事業者として当社を認めたとという事実は、当社が新たな成長にステージに進むことを後押しした大きな出来事」(戸澤執行役員)だったという。これを契機に、GMO-PEGはいまでは億円単位規模のシステム開発を受注するまでになった。

こうしたビッグプロジェクトを完遂できた背景には、11年9月に現在、取締役副社長コーポレートサポート本部長を務める磯崎覚氏の経営への参画もあったという。磯崎氏は相浦社長と同様に日本IBMの出身で、金融やインフラに関わるシステム構築部隊を統括していた。磯崎氏が加わったことで、GMO-PEGのシステム開発力が一段と高まった。

SMBCグループとの資本業務提携で飛躍

Visaのプロジェクトの翌

【図表】 GMO-PG プロセッシングプラットフォームのイメージ



数・日から選択できるようにした。「毎日締め」や「2営業日後の入金」も選択肢に加え、EC事業者が自社のキャッシュフローに最適な入金サイクルを設定できるようにした。

18年5月には、B to BのEC事業者の成長を多角的に支援する目的で、売掛債権買取りにより売掛金を早期資金化する「GMO B to B 早払い」と、売掛金の回収を保証する「GMO B to B 売掛保証」の提供を開始した。

20年11月には、GMO ペイメントサービスがEC・オフラインを問わず、B to B取引を行う事業者向けの後払い決済サービス「GM

O 掛け払い」の提供を開始。買手企業の支払状況に係なく、GMO ペイメントサービスが所定日に売上金を入金するので、企業は未回収リスクを負わずにすむ。また、与信審査・請求書発行、入金管理、未入金時の督促といった売り手企業の請求関連業務を代行するので、売り手企業は業務の効率化を図れるメリットがある。

銀行など決済事業者向けにソリューションを提供

14年を起点とする新たな成長フェーズは、コア事業の決済代行事業を成長させるのに加え、EC事業者の販売促進や資金繰り改善、さらにはDXを実現するソリューションを提供することで、EC事業者の成長に貢献し、それをGMO-PGのさらなる成長につなげてきた時期といえるだろう。

ただ、それだけでなく、銀行やカード会社など、決済事業を

営む事業体を対象とするビジネスにも力を注いできた。その筆頭が前述のステラといえるが、「銀行Pay」も銀行に対するソリューションの一つである。QRコード決済のインターフェースで、代金を銀行口座から即時に引落しするスマホアプリのシステムを金融機関に提供するもので、横浜銀行と「へはまぎん」スマホ決済サービス「はまぎんPay」を共同開発し、17年7月にリリースしたのをはじめとして、現在では、ゆうちょ銀行、福岡銀行などにシステム基盤を提供している。

17年10月には、金融機関と金融サービス事業者向けに決済ソリューションを一括提供する「GMO-PG プロセッシングプラットフォーム」の提供を開始した(図表)。デビット・クレジット・プリペイド・ハウスカードの発行や加盟店管理・取引処理など、決済事業に必要なシステム・機能をAPIで提供す

るもので、カードのイシューイングやアクワイアリングを行う金融機関やその他の事業者が活用できるシステム基盤といえる。

そのユースケースの一つが、JFRカードだ。JFRカードは21年にアクワイアリングに進出し、JFRグループの商業施設を核としたエリアの加盟店開拓を進めている。JFRカードはアクワイアリングに進出するにあたり、このプラットフォームの「アクワイアリングサポート」機能を導入した。

22年5月にはGMO-PPGとGMOペイメントサービスが、三井住友カードとBNPL (Buy Now Pay Later) における業務提携に関する基本合意書を締結し、24年2月7日にBNPLサービス「アトカラ」の提供を開始した。事前にアプリ上で会員登録することで、対面取引で最大36回払いの分割ができるのが特色だ。日本のBNPLは非対面取引の代金をコンビニ

収納あるいは銀行振込や口座振替で回収するものが中心で、期間も2カ月以下のため少額の与信にとどまっていた。

アトカラは非対面取引に加えて対面取引も対象で、しかも長期の分割払いが可能な点で、従来のBNPLとは異なるビジネスモデルを打ち出したといえる。これまでは対応が難しかった無形商材を扱う業種にも導入の幅が広がるだろう。

イシューア、アクワイアラー向けプラットフォームを構築

加盟店への決済機能の提供と付随するサービスというこれまでのビジネスのカテゴリーを超えて、決済サービスを提供する側にもソリューションを提供し始めたわけで、銀行PayやプロセッシングプラットフォームのリリースはGMO-PPGにとって大きな転換点だった。

銀行等がこのプラットフォームを活用し、自社アプリに決済

機能を組み込み込みたい事業者に対し決済機能を提供することも可能なので、Baasを支援するシステム基盤ともなり得るだろう。非金融系の事業者がこのプラットフォームを活用して、決済サービスに進出することも考えられる。このプラットフォームは非常に多様な事業者に対するソリューションとなり得るだろう。実際、このプラットフォームはすでに、銀行や非金融系の事業者などさまざまなユーザーが活用しているという。

とはいえ、決済サービス用の共同システムは他にもある。GMO-PPGのプラットフォームの競争力はどこにあるのだろうか。その点について、戸澤執行役員は、「自前のシステムを構築するよりもはるかに安いコストで、十分な機能を備えた品質の高いアプリケーションを活用できるのはもちろんのこと、当社が決済に関するサービスを長年続けてきたことで培ったノウ

ハウを基に、例えば不正利用の検知や防止策などの業務の在り方についても提案ができる点が強みになっている」と強調する。

コロナ禍を経て 新たな事業領域を強化

14年以降、新たな成長のステージに入ったGMO-PPGだが、20年以降、再び転機が訪れる。いわずと知れたコロナ禍である。コロナ禍の拡大と5類感染症への移行によって、ビジネス環境が大きく変化したことが、GMO-PPGが自社のビジネスの在り方を問い直すきっかけとなったからだ。

コロナ禍の影響でEC市場の成長が加速したが、行動制限がなくなりリベンジ消費が活発化し、インバウンド消費も回復している現在は、逆に対面取引のキャッシュレス化が急速に進展している。GMO-PPGにおいては対面決済については子会社

のGMOフィナンシャルグループが三井住友カードと協働してステラターミナルを推進しているし、独自のマルチ決済端末ソリューションを提供しているが、「対面取引のキャッシュレス化をさらに支援していくための取組に、これまで以上に重点をおく必要がある」（戸澤執行役員）という問題意識を強めているという。

また、コロナ禍を契機にペーパーレス志向が強まったこともあり、企業のDXが加速しているという変化もある。企業間取引をオンラインで行いたいという意識が高まり、決済についてもオンラインで完結したいというニーズが強まった。GMO-IPGにとっても「企業間決済市場をさらに取り込むことで、事業領域を拡大することも課題」（戸澤執行役員）になっている。

重点課題 BtoB市場の開拓が

23年11月に、「請求書カード払い byGMO」の提供を開始したのもその一環といえる。買入手企業は銀行振込をカード払いにすることによって、支払期限を最大60日長くすることができ、資金繰りを改善できるメリットがある。GMO-IPGにとっては、「1000兆円といわれるBtoB市場を開拓するための一つの手段」（戸澤執行役員）との位置付けだ。第1弾としてユーザーカードと提携し、UCカードのユーザーである買手企業に対してサービス提供しているのが、カード会社向けのソリューションとも位置付けられるだろう。23年12月にはミロク情報サービスの経理業務DXアプリに請求書カード払い機能の提供を開始したので、デジタルプラットフォーム向けのソリューションともいえるだろう。

23年3月には「給与デジタルマネー払い」領域への参入を宣

言し、給与計算業務のアウトソーシングサービスを提供するペイロールとサービス設計及び業務運用やシステム構築等の協議を開始したのもユニークな取組だ。21年7月から「即給 byGMO」というソリューションも提供しており、給与の支払という業務においても企業のDXをサポートするソリューションの開発に取り組んでいるわけだ。消費者目線で見れば、支出だけでなく、給与を受け取る収入のシーンをカバーするサービスともいえる。

営業利益を25% 成長させる計画を打ち出す

GMO-IPGの成長の軌跡をたどってきたが、23年9月期の年間決済処理金額（連結ベース）は14・9兆円に達している。

04年9月期の1200億円と比べると、124・2倍の水

準だ。この19年間のCAGR（年平均成長率）は、29・1%

の高い水準にある。GMO-IPGは常に決済代行市場でシェアナンバー1を維持し続け、05年度の東証マザーズ上場以来、18期連続で増収増益を果たしている。

GMO-IPGが最も重要なKPIと位置付けている営業利益は、23年9月期に203・1億円に達した。前年度比25・0%増と大きく伸長したわけだが、実はGMO-IPGの営業利益は過去一貫して前年度比20%以上、CAGRでは25%以上の成長を続けてきた。この間、リーマンショックやコロナ禍により個人消費が大きく落ち込む時期があったわけだが、そうした経済ショックをもととせず成長を維持してきたことは特筆に値する。

現在、GMO-IPGは事業領域をさらに拡大させ、24年度に250億円、30年度に1000億円の達成を目指している。