

(株)クレディセゾン 2017 年度決算説明会における主な質疑応答

Q1.

カードショッピングの取扱高に関して、長期的目標で30%シェアと記載がある。目標シェアを実現するためには何が一番必要なのか、何がドライバーとなるのか？

A1.

それぞれのリテイラーがアプリケーションを作るという動きが出ている。そのアプリケーションの中に当社が持っている決済プラットフォームを連携させていくことに注力している。ただ、小売の中にも売上を第一に考えているところと、自ら決済プラットフォームを持つ会社がある。自らが決済プラットフォームと決済ツールを持っている会社は、そのプラットフォームないしはツールを自分たちのアプリケーションを入れるという傾向が強い。当社としては、まずは売上を第一と考えている小売に対して、そのアプリケーションに当社のセゾンアカウントのような全ての決済ツールが連結するウォレットのようなものを開発しようとしているところである。

Q2.

既存の加盟店である西友、パルコなどのお客様が別のプレイヤーに奪われるリスクは？

A2.

西友、パルコについても同じような動きがあり、当社としては、決済プラットフォームの拡充を実現させることで、リテイラーが開発していく可能性のあるアプリケーションの中に当社の決済プラットフォームを差し込んでいくことを全力を挙げて交渉していこうと考えている。

Q3.

株主還元に関して、今回10円増配の計画を出されたことについて、「基幹システムの移行や利息返還請求の沈静化を踏まえ」と記載がある(P9)。今後の配当性向について、記載内容から、キャッシュベースでの利益をそれなりに重視しているのではないかと考えている。例えば今後、戦略投資以外でシステム投資やICカード化に伴うコストなどが一段落したタイミングで、もう一段配当性向が引きあがるという期待を持って良いのか？

A3.

当社は従来から、株主の皆様へ安定した配当を実施してきた。従ってグラフ(P9)のような記載になっている。そういう意味では、配当の額ということは期間利益、他業態の状況を含めて総合的に考えて、配当額を決めている。このため、配当性向を意識していないわけではないが、基本的には株主還元については、期間業績にとらわれず安定的な配当で利益還元をしていこうと考えている。期間業績が一段と向上していく中においては、配当も増やしていきたいと考えている。

Q4.

システム投資に関して、今年の10月に新たなシステムをカットオーバーするというような説明があったが、そこで見込まれている投資額がいくらぐらいあるのか。また、11ページに記載の今期の営業費用でシステム関連費用を90億円見込まれているが、この中に一過性ものはどのくらい占めているのか。

A4.

第二段投資にかかる追加投資は約150億円を考えている。その他に経常的にかかる費用として、現在のアプリケーションなどの保守で50億円程度と考えている。また、顧客告知にかかる費用で20億円強。この費用については進行期ではなくなる。それ以外の障害対応費用などがあるが第一段も含めてどれくらいかかるかは非開示ではあるものの見込みの範囲内に収まると考えて頂いて良いと考えている。

Q5.

後継者育成の観点で質問したい。事業継続性を見るうえで、リーダーシップの強い社長がいる会社では、後継者の育成が重要なトピックスになると思っている。この点について林野社長はどのように考えているのか？

A5.

当社の前身は月賦販売の緑屋として1951年に設立された。その後、富士銀行が管理を行い、その後は丸紅が緑屋と組んだ。その後、西武百貨店のマーチャンダイジングで緑屋を立て直そうとして販路のチャレンジを行った。これらは全部失敗。四度目に38歳で西武にいた私が堤より指示を受けて営業企画の部長として入社した。当時は、お金はない、優秀な人材はいない、月賦は行っていたがクレジットとは違うためノウハウもない。そういうなかで新しいビジネスを作り出す。マーケットシェアの最も少ないところが、経営に勝つというところ。これが世の中の面白いところ。従って、誰が勝つか分からないところと白紙の状態ですらやれば勝てるのかというようなことを描くことができた。そうでないと、過去を引きずってしまう。過去の投資や考え方を全部捨てるというのは、新しいビジネスでは、大変優位になる。私は白紙の状態ですら創業のようなものを作って来た。そこに貸金業法、割賦販売法、過払いなどの影響もあり、ほとんどの会社は耐えることができなくなり、メガバンクの傘下となった。それに耐えることができたのはなぜなのか。私が社長に就任して行ったことは、キャッシングの金利を下げたことや、あらゆるところと合併を作ったこと。合併を作って、そのプロセッシングを引き受ける。新しい仕組みができたので、アウトソーシングを行ったり、新しい会社に働きかけて、顧客情報システムをやらないかなどのノウハウを提供できるようになった。そういうことができる、あるいはそういうものの発想ができる人が経営をしていかないとできない。机で書いたものではなく、リアリティがあるものを作れるひとにボタンをタッチできればベストだと考えている。もしかしたら今日の決算説明が私の最後の説明かもしれない。それは状況が決めることだと思うが、いずれ近い時期に判断しなければならないということは私が一番よく分かっている。日本の会社、特にエスタブリッシュな会社は経営者がなかなか育たない。もっと自由闊達にいろんなことをやって、そのプロセスの中で難しいことをやりきり、克服しなければ経営はできない。これからは、3つぐらいの会社を経験した人が選ばれていく。複数の企業でイノベーションやマーケティングをやってきた人が選ばれる。管理部門だけ、営業部門だけの経験では経営はできない時代になっている。これからは会社を変えられないと難しい。20世紀の延長線上で考える人は難しい。やるもの、止めるものの構図を描くことができ俯瞰することできる人であり、任期を無難に終えようとする人では難しい。私は成長しているマーケットに出て行って将来の収益の柱としたい。それ以外にもわが国マーケットにおいても勝ち戦を作っていく。これは過去の延長線上ではないと考えている。

以上