

## (株)クレディセゾン 2019 年度上期決算説明会における主な質疑応答

Q1.

2019 年度事業利益の主な増減要因について、2019 年 11 月公表の修正計画では 2019 年 5 月公表の期初計画と比較し、新規事業投資等が約 60 億円増加しているが、内訳や確度を教えてほしい。

A1.

既に発表済みである「西友の毎日 3%off」や「お月玉」など、新サービスの提供が必要と考えており、新サービスの強化や、将来の成長に向けた基盤構築の取組みをしていきたいと考えている。新規事業投資の内訳については、現段階で決まっているものは申し上げた内容だが、費用対効果を勘案しながら案件やタイミングなども含め対応をしていく。

Q2.

今後の配当方針を教えてほしい。

A2.

2019 年度の予想配当性向 25%は決して高い水準ではないが、格付や自己資本は、安定的な資金調達をしていく上で、非常に重要であると考えている。安定的かつ低利な調達をすることが、我々ノンバンクにとって重要であると考えているが、株主還元と将来へ向けた海外案件などへの投資などバランスよく資源を投下していきたいと考えている。

Q3.

余剰リスクキャピタルに投資可能枠 166 億円とあるが、投資や株主還元を使う時間軸を教えてほしい。

A3-1.

2019 年 6 月 7 日に 100 億円の自社株買いをしている為、残り 66 億円となるが、そこに今年度上期分の利益が + $\alpha$  で加わる。さらに現状アセットが拡大しており、それに伴いリスクキャピタルの配賦は増えている状況。

海外展開をふまえた中で機動的にリスクキャピタルを投下していきたい。

明確な時間軸というよりは、その時々を環境を踏まえて、例えば海外事業を展開していく中で、成功しそうな案件があれば 66 億を上回る投資も考えられ、一方で案件に見込がなければ株主還元を強化するなど、機動的に対応していきたいと考えている。

A3-2.

パーソナル向けでは、現状、プラチナカードが一番グレードの高いカードになっている。今回の大和証券との提携に関連し、さらに一段、二段、三段程度アッパー層に向けた商品を展開してみてもどうかと社内で検討している。正式決定後にリリースさせていただくが、そういったところにも経費を投下していく。

Q4.

今期の利益が上振れた場合、予想配当性向 25%の適用によって、増配の可能性もあると考えていいのか。

A4.

決算短信に記載の通り、基本的に安定配当を配当の基本方針と考えている。配当は一株 45 円にて公表しており、現状において増配は考えていない。

Q5.

ショッピング取扱高の成長率を据え置きとしているが、10月度成長率が鈍化したことを踏まえると目標達成には下期で9%程度伸ばす計画と思われる。新規事業へのコスト増加等を計画しているようだが、他社が展開しているような大型の還元キャンペーンを検討しているのか。

A5.

他社のような大型キャンペーンは基本的には考えていない。PayPayの100億円還元など、ずっと同じサービスを続けることは難しい。当社社外取締役の中で、大学で教鞭をとっている者などによれば、消費者は還元サービス提供の際は使うが、それが終わると使わないという状況のようだ。消耗戦に巻き込まれることは得策だとは思っていない。よって同じようなキャンペーンは今のところ考えていない。それよりも、ALLセゾン会員を提携先へ送客し、先方の売上が上がり、その結果当社の取扱高を上げる施策や、通常とは違う者に考えさせたプロモーション「お月玉」のような施策に今後注力していきたい。

Q6.

リスクキャピタル 3,789 億円の内訳のイメージを知りたい。金利ギャップはほとんどないと思われるので、ビジネスリスク、その他有価証券の価格変動リスクがあると考えられるが、特に大きいアイテムがあれば教えてほしい。またリスクの大きいアイテムの残高のコントロールをどう考えているのか教えてほしい。

A6.

具体的な内訳の金額は控えさせて頂きたいが、割合が大きいところでは「ペイメント事業」、「ファイナンス事業」、アトリウムが事業展開する「不動産事業」がある。これらは当社の主力事業で相応の利益を出す事業のため、事業ごとに適正なリスクレシオの範囲内で事業運営をしていく。コントロール手法については、例えばファイナンス事業・不動産事業であれば、連結で総資産に対して何%でコントロールしていく、などの運用方針を持っている。状況に応じて、不動産を売る局面もあり、アロケーションを変えていくこともある。現状当社は国内だけの事業ポートフォリオを持っているので、海外展開の中で分散化を図っていく。日本国内は安定的だが成長性は厳しい状況を踏まえると、国内での安定性と海外での成長性で利益を追い求めていき、バランスを取りながら、リスクキャピタルの運用方針に基づいて、過剰なリスクを負わないような形で運用していく。その内容については社内のALM委員会や取締役会で決議をとることで、社外取締役の目に触れていきながら、対応していく。

Q7.

今後リスクキャピタルで大きくなるものは、増加傾向の不動産担保ローンという理解でいいか。

A7.

今後については、ペイメント事業の成長に加え、海外投資もしっかりしていきたいと考えており、これらの事業でリスクキャピタルは増加すると考えている。海外はリスクレシオが高い分リターンも高くなるが、海外に資金を投下することで利益率を向上させていきたいと考えている。

Q8.

リスクキャピタルについて、クレジット債権という長い債権でない中で、信頼水準 99.75%というのは保守的ではないか。この考え方と、今後見直す可能性があればどのような条件か。

A8.

リスクキャピタルの考え方が保守的かどうかについては色々な考え方があると思うが、我々は格付の維持向上が、利鞘を増やしていくことに繋がり、また事業の安定性を確保していく上で重要と考えている。毎年1回実施しているR&Iの格付レビューでの意見交換を基礎に、当社取締役会での社外取締役からの指摘も踏まえた上での運用となっていることから、現状の考え方を継続していきたいと考えている。

Q9.

ペイメント事業の利益率は上期 10%程度となっている。下期はポイントコスト等を使うということだが、オーガニックにどのくらいの利益率にコントロールできるものなのか教えてほしい。

A9.

QR コード決済など競合が多く出てきており、20%還元などの過当競争の中で事業を展開するよりも、当社では、より長くお客様に使っていただけるようなサービス、例えば「ポケパル払い」のように提携クライアントが展開するアプリ内にカード決済を組み込んで頂くなど、提携先と共同でサービス強化をしていきたいと考えている。競合各社がいる中で、当社としても利益率を引き上げていきたいが思うようにコントロール出来ていない。上期はシステム費や広告宣伝費などを削減することによって利益率を上げることが出来た。一方で、我々はトップラインを伸ばしていきたいと考えていることからサービスの強化による利益率低下の取組みもしなければならないこともあるが、今後はコスト削減だけでなく新システムを活用した新たな業務提携や受託などによって事業利益率の拡大に繋げていきたいと考えている。

Q10.

現状の利益率 10%という数字よりも上の数字を来期以降は想定しておいた方がいいということか。

A10.

上期のペイメント事業は特殊要因もあり利益率は高めに出ており、今後何%とする目標を伝えることは難しい。新たなサービス強化がトップラインを伸ばしてく源泉になるとも考えているので、他社との差別化や、我々のカードをいかに使っていただくかなどを軸に利益率を何%にするという制約を持たずに事業運営していきたい。

Q11.

利息返還について、クレディセゾン含めカード会社各社で請求件数が増えているように感じるが、要因は何と考えているか。また、想定より減っていないという理解でいいか。

A11.

上期の段階では新規の受任件数が増えている。要因は新宿中央事務所や、アディーレの業務停止の反動などもあり増えていると考えている。一方、単価については、法定利息に関わる部分の支払が増えている。利息返還の取崩額は、前年と比べると連結・単体ともに3億円増えているため、過払の動向はコントロールできないが、しっかり注視していきたいと考えている。

Q12.

PayPay や楽天カードなどは顧客獲得コストをかけて新規顧客を獲得しているが、クレディセゾンの顧客獲得コストはどの程度で、今後どの程度のイメージを持っておけばいいのか教えてほしい。

A12.

一件あたり募集コストは 5,000 円前後。当社の新規顧客の獲得は全国にカウンターがあり人手を介しているものと、WEB 入会のものである。募集コストの観点では、現在セゾンカウンターの位置付けと支社の効率化を図っている。今年度下期から全国 10 支社を 4 つに収斂した。営業拠点としてはそのまま残すが、今までのフル装備の支社は 4 つにし、機能を大幅に変えることを行っている。パーソナルな部分の収益率については、上がることはあっても、下がることはないと思っている。基本的に、当社の提携先は小売が中心であり、工夫次第では募集件数を半分にしても、高い稼動状況を示すことができる強みを持っているのは消費の最前線である小売だからである。当社は小売と仲良くさせて頂いているので、提携先と連携しながら募集をしていきたい。さらには、人件費を一切かけない WEB、スマホを充実させていく。取扱高については、パーソナルの部分も手を打っていくが、BtoB のプラットフォームに決済を提供し、取扱高を生んでいくことが当社のスタンスである。

以上