

(株)クレディセゾン 2020 年度決算説明会における主な質疑応答

Q1.

(P.14)資本政策について、今回、投資可能枠が3月末で概算200億円という数字を開示されたが、今後、バイバックを実行する際の条件のようなものがあれば、ご教示ください。

A1.

先ほどお伝えしたように、残高減少をしっかりとカバーしていく事業計画になっているなかで、リスクキャピタルの空き枠の状況に加えて、社長の水野から話のあったシステムの内製化、人海戦術型からシステム化への移行、海外への展開というような条件に加えて、海外も含めたコロナの影響も踏まえて、どれだけ成長できるのかという側面もあろうかと思っています。複合要因がある中で取締役会において議論をしていきながら、バイバックもしくは増配というような株主還元についてもしっかりと検討していきたいと考えています。

Q2.

(P.19)システムの内製化について説明いただいたが、この内製化の対象というのは共同基幹システムのインターフェース部分になるのか、それとも基幹システムを使わないサービスなども供給可能になっていくのか、考え方を教えてください。また、コストの出方とか、システム関連コストの水準感にどのような変化が表れていくのかも合わせて教えてください。

A2.

基幹システムについては、今回、内製化の対象にしていません。周辺システムもしくはお客様のタッチポイントとなるインターフェースの部分積極的に内製化していきたいと考えています。

現状、APIの接続やゲートウェイの仕組みに関して、内製化人員を投入して、何が最適かということを検証しているところです。さらに、内部でSE、プログラマー等々を抱えているため、特にアジャイルで開発を進めていくことを積極的に推進していきたいと考えています。システム変更が、お客様やお取引様に不具合や不都合がある場合については、速やかに内容を変更していくというようなスピード感を持ったシステム開発の実現が可能だと当社は見えています。特に、お客様と接点のある部分に関しましては、これから究極的に磨いていきたいと考えています。コスト感については、今回内製化チームを自社の中で抱えていますので、基本的に今までベンダーに委託していた開発費については、吸収できると考えています。ただし、全体感の把握を、現在CTO兼CIOの小野が精査をしている段階のため、コスト感については抑えられる見通しが見えていますが、現状では正確な数字を把握していませんので、後々、開示を検討していきたいと考えています。

Q3.

投資可能枠、余剰資本に関して、今回、余剰資本が前年度末から比較して約100億円しか増えていないということだが、我々が計算できるレベルだと、連結自己資本は460億増えていて、20%必要最低資本に充てられることを踏まえても、資本面では370億ぐらい増えていると思っている。差し引き200億円台半ばぐらいはリスクキャピタルが増えていることになると思うが、リスクキャピタルが増えるその背景、要因について分析があれば教えてください。それに関連して、営業資産は増えていないのにリスクキャピタルが増えているので、これが正常化したらより余剰資本の創出は難しくなるような感じがするので、資産形成ローンの流動化について、どういう環境が揃ったならやりやすくなるのかについて、あらためて解説をお願いします。

A3.

余剰資本について、現状当社として概算の計算をしている段階です。

その中で200億円程度という説明をしました。どのくらいリスクキャピタルが空いているのかということについてもまだ精緻な計算はできていない状態のため、第2四半期の決算説明会で余剰資本の計算結果を説明していきたいと思っています。現状の実態としては、リボとキャッシング、信用保証残高が下がることによって余剰リスクキャピタルが一時的に増えたような状態になっています。結果的に200億という話はしましたが、ほぼこの3つの商品が増額という形になっています。一方で、資産形成ローンは残高が積み上がっている状況なので、ここは逆にリスクキャピタルの追加配分をしている状態だと認識しています。リボ、キャッシング、信用保証については、コロナ禍でなかなか資金需要がない状態ではありますが、この下期以降、ワクチンの接種率が高まって、コロナ前の水準に戻るといった状況であれば、時間はかかるかと思いますが、残高を伸ばしていくことができると考えています。また、ショッピング取扱高もアフターコロナという状況で様々な商材を活用して戦略を遂行していきながらトップラインを

伸ばしていきたいと考えています。

資産の流動化については、資産形成ローンがコロナ禍の中でも残高をしっかりと伸ばしている状態のため、これを流動化することで資金調達と合わせて、リスクキャピタルを減らしていくことも考えています。現状の環境下では、コロナが落ち着く状況になった時に、流動化についてもより具体的に進めていくことができると考えています。今後も継続的に検討していきたいと考えています。

Q4.

Grab への出資や、Grab Financial についてアップデートあればお願いします。

A4.

まず当社では、SPAC 上場が予定されている Grab 本体に、少額ではあるが出資しています。これについては、GSFA(Grab Financial Services Asia)設立の際にラウンドが来た時期で、一緒に相乗りしないかという話をいただき、出資しています。一方で、当社の合併会社である GFSA は、コロナでかなり厳しい状況になっています。例えば、このコロナ禍で接触を嫌がったり、移動制限がかかるなかで、事業自体については、今苦戦している状況です。一方で、Grab Pay や保険を束ねる GFG という GFSA の持株会社との連携について、今現地で積極的に話をしている段階です。Grab との関係性については、先ほどの SPAC 上場についても、事前にわれわれに通知等をいただいているということで、関係については非常に良好ですが、東南アジアにおいては、Gojek と Tokopedia の合併もしくは Sea といった、もう既にニューヨーク上場しているゲーム、E コマースの大手 IT 企業との連携の話も来ています。こういった部分で Grab と一緒にやっていることによって、若干ではあるが、われわれと事業を提携できる範囲が狭まっている部分もあります。

現状の状況を踏まえながら、Grab との提携については、発展的な関係構築には努めていきたいと思いますが、当社としては日本でやっているようにいろいろな競合先と複数提携するというところをアジアにおいても実現していきたいと考えています。今後、こういった提携が実現に至った時点で、皆様にお知らせさせていただければと考えています。

Q5.

経営体制について、質問者の関心とすると林野 CEO の会社という印象が依然強いが、CEO と COO の役割分担はどうされるのでしょうか。ホームページでは大きくスケールする準備ができた旨のコメントはありましたが、お考えを教えてください。

A5.

林野については長年当社の成長を引っ張ってきました。現状は、先ほど事業戦略で説明した通り、林野は、グループ全体の戦略推進、グループ各社の経営に関しての助言を中心に運営をしていきたいと考えています。一方で、私は、現状社長に就任してから、積極的に、コロナ禍ではあるものの、現場を訪問しています。全国の支社や、全国に五つあるセンターといった現場を中心に、今後、人的リソース等の改革をどう進めていくかという対話を直接的にしています。先ほどお伝えした通り、戦略立案については林野、戦略実行につきましては私というふうに経営体制の役割を考えています。

Q6.

(P.9) 中期経営計画は未達成の公算となります。もし、可能ならば次期中期計画への課題と方向感をいただけたらと思います。事業利益 600 億はどのようなタイミングで達成していくのかが関心です。また、コロナのみがその未達成の要因だったのかについてもコメントいただけたらと思います。

A6.

中期経営計画については、先ほどご指摘のとおり、昨年度コロナになって当社の予測し得なかった状況になりました。特に、先ほどの事業戦略の中でもお話した通り、当社はリアルに強みを持っていましたので、そのリアルチャネルのお店が開かない、移動制限がされる、通勤もできないもしくは出張もできない、そういった環境に陥りました。次期中計への課題については、コロナを前提にもう一度、先ほど事業戦略の中でも柱として掲げたデジタル化を大きく推進していきながら、事業収益を上げていくようなスタイルに変更していきたいと考えています。

事業利益 600 億円の達成ができなかった要因については、やはりこのコロナで、われわれが想定、もしくは経験をしえなかった状況が多々あった部分が影響していると考えています。次期中計に関する議論を、まさしく社内を進めていますので、時期が来れば、どういった方向性になるのかをお話ししていきたいと考えています。

Q7.

資本政策について、不動産関連ローンのビジネスが拡大しているなかで、キャピタルを使用している状況が続いていて、昨年頃から御社の資本の枠組みについては色々検討しているという説明が続いてきていたと思います。今日の話では、流動化のようなことを仰っていますが、うまく流動化ができれば良いですが、そもそも資本効率というのは本当に悪いのか。それとも資本モデルでのリスク配分の考え方が実際のリスクに合っていないのかもしれない。過去2年間でどう進捗して、変わってきたのか、具体的に教えていただきたいと思います。

また、リボ、キャッシング、信用保証等の無担保で利鞘が高いビジネスでの残高が減少しなければ、余剰資本はどうなっていたのか。200ではなくて100なのか、もっと小さいのか、その数字があればお願いします。

A7.

まずリスクキャピタルについての考え方ですが、第三者のコンサル会社を使いながら、リスクモデルを計量化してきたという経緯があります。これに加えて、毎年格付機関のレビューがありますので、目線感を合わせるというプロセスを踏みながら、リスク配分の適正性を確保してきていると考えています。

これに加えて社内でのALM委員会を踏まえ、リスクキャピタルについて取締役会で議論をするというプロセスになります。直近数年で定量的な開示をしていますが、社内的には約10年前から取り組みを開始していました。現状の状況からすると無担保の商品については、なかなか資金需要が出てきていない状況にあるので、リボ、キャッシング、信用保証の残高が下がってきています。コロナが明けてくれば需要も変わってくると考えています。特に中期経営計画や、業績予想というような、皆様に開示している利益目標のボリュームをどのように作っていくのかは非常に重要である一方で、資本の効率的な活用という両側面を見ながら対応していているという状況です。具体的には、残高を拡大していくなかでボトム利益を増やしていくという側面と、資産の有効活用という中で、その部分を切り出す、もしくは流動化していく中でリスクキャピタルを空けるというような側面等、いろいろな側面から検討しています。社内ではどういった議論があったかを詳細にお話することはできませんが、将来の成長に向けた投資という側面と、株主還元の両者をしっかりバランスを取って対応していきたいと考えています。

Q8.

22年3月期予想だと今期末に貸倒引当金も増やしていますので、これが実際に使用されて引当率が下がると見ているのか、この辺の見方を教えてください。そして、われわれは延滞債権というようなものの開示を見ているわけですが、もし延滞扱いになっていない支払猶予的なものがあるのであれば、その残高やリスクもわれわれは分かりませんので、そういった債権がどれくらいあって、期中にどう変化してきたのかについて教えてください。

A8.

支払猶予については、信用保証が大きいと思っています。信用保証については、支払猶予をした債権について、延滞やその後の代弁があったがごとく引当金を計算していますので、この部分については支払猶予をしたとしても、実質的には引当金を積ませていただきました。

それ以外のリースやクレジットの支払猶予は非常に短い期間ですので、その影響は少ないと考えています。

Q9.

今期会社計画の上下バランスに関して教えてください。収益はやや下期偏重、利益は上期偏重のご計画となっておりますが、収益面で新型コロナウイルスの影響をまずどのように折り込んでいますか。

また、費用面に関して、下期にやや多めに出る計画かと思いますが、広告販促費やサービス拡充の費用投下、貸倒関連費用等、上下でどのような費用配分を計画されていますか。

A9.

収益については、足元では、緊急事態宣言で様々な制約を受けていると思っています。一方で、先ほどもお話しした通り、ワクチンの接種もあり、下期以降、徐々に回復する見込みを立てています。

特にキャッシング、ショッピングリボのような残高を落としているものについても、下期以降、新たな商材等々を投入していくことによって収益を伸ばしていくことで、残高も下期以降により回復していくと考えていることから、上期については収益が少し弱く見える状況だにご理解いただければと思います。

ボトム利益については、上期に広告宣伝、カード開拓も積極的に展開していきたいという側面はありますが、コロナによって対応が難しくなる可能性もあるという中で、ボトム利益自体について上下バランスが少し崩れたように見えていると思っています。もう一方で、新商材を投下していく過程で、投下後に若干のタイムラグが出ながら、収益、ボトムの利益にもつながってくるということもご理解いただければと思います。

Q10.

ROE は、前期実績が ROE7.1%でしたが、ROE の実力値は現時点で何%程度とお考えですか。

A10.

2020 年度決算における ROE は 7.1%で、前年と比較すると 2.4%伸びています。中長期的には、P.14 あります通り、自己資本比率 15%程度、ROE10%超を掲げています。

例えば、バイバックをして ROE を引き上げることも、テクニカルにはできてしまいますが、実力をしっかり伴いながら、特に海外展開をしていく中で、リターンをしっかりと上げていくということが重要だと考えています。中長期的に 10%超という目標に掲げていきながら、既に展開している海外事業に対して経営資源を投下していくことによって、アセットアロケーションをしながら、先ほどの利益と資本効率という両側面をしっかりと意識していきたいと考えています。

Q11.

今期計画について、仮に収益が計画対比で下回った場合に、コストコントロールの可能性はどの程度あるのか。新商材があるので、コストはきっちり投下していくということか。

A11.

今期計画のコストコントロールについてですが、今期は新商材を投下していく予定です。これまでの販売促進に加えて、これまで使っていなかったメディアの活用、先ほど社長の水野からも話した通り、テクノロジーを活用して内製化していく中で、テスト・アンド・エラーを繰り返していくという中で、効率性を追求しながら、かけるべきコストはかけ、あまり効果がないところについてはやめていきます。これまでは、いったん走り始めるとなかなか止まることができないという側面もありましたが、ある程度内製化を進めることによって、経費コントロールも可能になっていくと思っています。コストコントロールをしっかりとしながら、ボトムの利益を意識していきたいと考えています。

Q12.

現状の、水野社長の経営におけるトッププライオリティは何なのか。

A12.

直近 10 年程度関わっているグローバルビジネスの収益化と、国内において新規提携先拡大や新規ビジネス開発をトッププライオリティとして捉えています。また、今回のコロナによって、当社のこれまでのリアルでの強みが逆に弱みに変わったという部分を非常に反省しています。これまでもお伝えした通り、DX に関しては強力で推進していきます。リアルを前提に国内ネットワークを組んできた部分に関しても、早期にメスを入れていきたいと考えています。世の中で DX が浸透したことによって、当社以上に、お客様や提携先が DX に関して非常に理解を示してくれるという状況になっています。これをチャンスと捉えて、ネットワークの再構築についても積極推進していきたいと考えています。

以上