

(株) クレディセゾン 2021 年度 決算説明会における主な質疑応答

Q1.

(p.11) 資本政策に関連して、2022 年 3 月末の投資可能枠概算値がもしあれば教えてください。
また、リスクキャピタル配賦モデルの見直しについて言及いただきましたが、これは投資可能枠に対してプラス・マイナスどちらに作用するのかも併せて教えてください。

A1.

適正なモデルに見直していきたいと考えております。今のモデルは、10 年以上前に作り始めたモデルにいろいろ手を加えてやってきたものですが、その当時でいくと、今取り組んでいるグローバル展開や、新規サービスなど取り組んでいないものもありましたので、そこについて見直していきたいと思っております。

また、10 年前は構築中だったシステムは、現在安定稼働しているという側面もありますので、結果的にはプラスの方向になっていくのではないかと考えております。

一方で、グローバル展開を積極化している部分もありますので、プラス・マイナス両側面に影響する形にはなりますが、IR の場でも指摘を受けておりますので適正なモデルにしていきたいと考えております。詳細は検討している最中でございますので、中間決算のタイミングであらためて公表させていただければと考えております。

投資可能枠概算値につきましては、見直しをしていることもあり現時点で回答させていただくレベルにはないご理解いただければと思います。

Q2.

(P.39) ペイメント事業の再生に関して、この中計期間中、ショッピングリボ残高で 440 億円程度、キャッシングで 300 億円程度の残高の回復を見込まれております。AMEX など取り組みのご説明をいただきましたが、自助努力の貢献と、コロナからの反動、リオープニングの効果、それぞれの割合イメージがあれば教えていただけますでしょうか。

A2.

ショッピングリボ、キャッシング残高につきましては、コロナ禍により大きな影響がございましたが、この 4 月、まん延防止等重点措置が明けた後の消費動向を見ると、かなり積極的な利用がみら

れ、4月度取扱高も前年比で2桁増となっております。コロナ状況の変化は読みづらいところがありますが、個人消費やキャッシュレス比率が飛躍的に上がっていることもございますので、まずはトップラインを上げることが一つの大きなキーになってくると思っております。

一方で、例えば高額単価のお買い物が増えると、自然発生的にリボは増えていきます。我々から積極的にリボ変更をアプローチする場合もございますが、トップラインを着実に上げていくこと、高額利用を促せる利用施設やレジャー関連の消費を訴求していくことをまずやっていきたいと思っております。

また、キャッシングについてもショッピングと同じ状況で、人の移動が活性化してくると、大きく取扱高を伸ばしていくという傾向にあります。この部分に関しては、海外への移動はもう少し先になるかと思いますが、既存のカードキャッシングやカードローンといった我々の商材を適切なお客様に販売していくことで、残高を増やしていこうと考えております。自然増、もしくは自助努力という割合について明確に線引きしておりませんが、施策によりある程度の実績は残せるのではないかと考えております。

Q3.

(P.12) 配当について、2021年度増配、さらに2022年度も増配ということで、お示ししていただいているDPSの推移からすると初めて2期連続増配という格好になると思います。安定継続配当の方針は変わっていないというお話でしたが、何か配当に対する考え方に変化があったのか確認させてください。

A3.

ご質問の通り、来月の総会にて2021年度は10円増配、2022年度配当予想についても5円増配を計画しております。

一過性の要因と考えている過払を除くと前中期経営計画の事業利益目標600億円を達成していたことに加えて、過払いについても、一定の目途はついたと個人的にも考えておりますので、10円増配となりました。

進行期の5円増配につきましては、2021年度・2022年度の最終利益はほぼ変わらない水準ではあるものの、新中期経営計画で事業利益目標700億円を掲げたことによる、もう一段上への利益水準向上や、グローバル展開もほぼ見えてきたという状況を鑑み、5円増配を示させていただきました。

基本的にはこれまでの安定継続配当という方針をしっかりと保ちながら、成長性や、配当・自社株買いを含めた株主還元についてしっかり考えつつ、企業価値向上に向けた取り組みを継続していきたいと考えております。

Q4.

ペイメントの再生について、御社はこれまで、ショッピング取扱高を中心に期初立てた計画が未達になる傾向がありましたため、利益達成の蓋然性を高めるセカンドオプションとしてコスト構造改革を個人的には期待していました。今回お示しいただいていない中で固定費の削減目標などあればご教示いただきたいです。

A4.

前期は構造改革プランを推進しており、特に変動人件費は、今まで手作業、人海戦術でやっていたオペレーション部分に関して大きくDX化が進んでおります。この部分に関しましては、副次的な人件費の削減としてはもちろん、オペレーション業務の効率化として、長年続けてきた業務の見直しも並行して進めております。通信費、各種作業費、事務委託費など、様々なことに対して構造改革を進めております。

人的資産に限らず、例えばクレジットカード送付時、毎月の明細書送付時の費用など、聖域をつくらずに構造改革を進めてまいり所存であり、トップラインが伸びない中でも利益を保てるよう構造転換を間断なく進めていきたいと考えております。

この部分は全体感の数字ではお示ししづらいところではありますが、着実に進んでいるという認識を持っておりますので、さらにこの1~2年で構造改革を達成してまいりたいと考えております。

Q5.

中期経営計画の経済環境はどのように考えられて策定されていますか。例えば金利や貸倒など詳細を踏まえて教えていただきたいです。

A5.

コロナやウクライナの状況がどこまで織り込まれているかは、なかなか難しいご説明になりますが、金利に関しては、日銀の金利情勢の動き、金利の上昇を織り込んだ上で計算されております。貸倒に関しては、コロナ影響に伴って債権の良質化が進んでいく中で減少トレンドにありましたが、トップラインを伸ばしていくという今後の計画に伴い貸倒コストも増えていくことを織り込んだ中期経営計画になっております。

Q6.

(P.9)「その他営業費用等増加等」の具体的なコスト使用例と、2023年度以降も先行投資水準が同じように続くのか、下がっていくのか教えてください。

A6.

先行投資の部分に関しましては、ペイメント事業のトップラインにもつながるゴールド戦略について販促費を含め積極推進をしてみたいと考えております。ゴールド戦略である一定の実績が見えた場合さらにドライブをかけていく可能性もございますが、一度お客様にゴールド会員になっていただければ、その後のコストは平準化すると考えておりますので、情勢を見ながら判断をしてみたいと思います。

Q7.

2021年度ファイナンス関連事業残高に関して、資産形成ローン等を含めて当初のご計画は未達成だったかと思えます。その要因分析と、2024年にかけての成長目標約40%の確度に関してご説明をいただきたいです。

A7.

フラット35に関しては若干当初計画よりも未達だったかと考えております。もう一方で、資産形成ローン債権の一部である約300億円を譲渡しておりますので、その部分が残高減少したかのように見えており、イレギュラーがあったとご理解いただければと思います。

Q8.

今回増配を発表されましたが、自社株買いの実施を見送られた背景について教えてください。
先ほど、投資可能枠の概算値が次の中間決算頃までに完了するとご説明がございましたが、次の中間決算に向けて自社株買い等の期待値を持ってもよろしいのでしょうか。

A8.

自社株買いも含め社内で議論をしております。配当や自社株買いという株主還元の手法があることは十分認識しており、今回は増配させていただくことを選択しましたが、自社株買いをしないということではありません。現段階において選択した結果であるのご理解をいただければと思います。

Q9.

資本政策について、株主還元で配当を選ばれたということですが、配当支払額は今回 20 億円程度積み増しになると想定しており、2021 年度 2Q で投資可能枠が 300 億円以上あったことを考えると、マッチしていないという印象を持っています。2Q に出していただいた投資可能枠の検討状況、成長戦略含めた検討状況は今どうなっているのかご説明いただけますでしょうか。

A9.

今回の 10 円増配により、配当金額としては 16 億円程度増えると考えております。前中間タイミングでの投資可能枠 300 億円との差につきましては、事業拡大している部分や、先行投資に関わる部分、特にグローバル展開におけるインドネシアの JULO という会社への出資・融資なども含め、使用している部分もございます。

また、ペイメント事業の観点からすると、コロナ影響に伴いショッピングリボ、キャッシングの残高が急激に減少してしまったことも 300 億円の投資可能枠が空いてしまった要因となりますが、この後ドライブをかけていく状況により余剰枠も変化する局面だと思っております。

自然体の事業成長、将来に向けた投資など、リスクキャピタルの使用状況などを総合的に勘案させていただく中で、増配という発表をさせていただいているとご理解いただければと考えております。

Q10.

今回の定量目標の中で一番大事な部分は、ショッピング取扱高が 2024 年度に過去最高水準になる部分だと思っております。これは、マーケットの成長や、御社のマーケットシェアを拡大するという考え方で言うと、何がどのように効いてこの数字が達成されるのか。先行コストの中身が何にどう使われてこの数字が達成できるのか教えていただければと思います。

A10.

ショッピング取扱高のトップラインをどういった施策で底上げしていくのかというご質問かと思えます。こちらにつきましては、先ほどの GOLD 戦略とも相まっているのですが、他社比較を行い、トップラインが伸び悩む理由を突き詰めた中で、1客当たりの利用単価が他社に比べて弱い部分があり、新中計を立てる中で徹底的に掘り下げて検証いたしました。

特に、1人当たりの利用単価を、年間で約10万円から15万円ほど引き上げていく計画を立てておりますが、その中身としては、一つ目に既存会員様のゴールド化。利用単価が非常に上がるという過去データがあることから、ゴールド化を進め利用につながりやすい環境を作っております。二つ目に、家賃の支払いなど、キャッシュレス推進によって増えてきた決済シーンを取り込んでまいります。三つ目に、SME、AMEXの活用。例えばSMEのお客様で1年当たりの利用単価が非常に高額なお客様が存在しますので、そういった高額利用者の底上げ、SME分野・個人分野の両方で1客当たりのLTVを上げるようまい進することによって、全体のトップラインを上げていくという計画を組んでいる次第でございます。

以上