

# FY2024 2Q 決算説明会

November 14, 2024

Credit Saison Co.,Ltd.

東証プライム市場上場 証券コード :8253

## 株式会社クレディセゾン

2025年3月期 第2四半期決算説明会

2024年11月15日

### [登壇者]

代表取締役（兼）社長執行役員 COO

水野 克己（以下、水野）

常務執行役員 CFO

根岸 正樹（以下、根岸）

## 新中期経営計画公表後のマーケットの注目点



グローバル戦略説明会の説明動画・資料はこちらをご覧ください

3

**水野：**本日はお集まりいただきまして、ありがとうございます。クレディセゾンの水野でございます。2024年度の第2四半期決算説明会を始めさせていただきます。

まずは、新中期経営計画の進捗状況でございます。今年の5月15日に新中期経営計画を発表させていただきましたけれども、公表後、マーケットからの注目点を3点挙げております。

一点目は、この中期経営計画の目標達成の自信度という部分です。最終年度、26年度に連結事業利益1,000億円、ROE9.5%を達成させるという目標を掲げております。

また2点目に今回資本政策に関して開示内容を充実させた点です。マーケットの予想を上回る700億円目途の自己株買い、配当性向30%以上ということで、今までクレディセゾンでこういった資本政策を明確に出してこなかったというところもありますけれども、この部分が非常に注目点として挙げられると思っています。

3点目がIR活動の強化という部分です。私も今回、海外IRに行ってまいりましたけれども、IR、投資家との綿密なミーティングについては、私も積極的に関与してまいりたいと考えております。またグローバルやDXの担当役員が直接投資家の方とお話をさせていただき、こういった考え方を持って、こういった進捗内容でやっているかという部分を丁寧にご説明させていただいております。

この三つが、そのマーケットの注目点と考えております。当然その前提にあるのは、持続的な成長への期待という部分でございます。

## 新中期経営計画は好調な滑り出し “稼ぐ力”も着実に向上し、業績予想を上方修正



4

4 ページ目でございます。

この新中期経営計画の初年度、上半期は稼ぐ力も着実に向上し、業績予想についても上方修正をさせていただきます。

当初、24年度の連結事業利益計画は770億円でしたが、800億円に上方修正させていただきます。上期の実績は400億円、進捗率は50%でございます。

## 2Q決算ダイジェスト

### 純収益

- ✓ **成長の柱となる3事業**（グローバル事業・ペイメント事業・ファイナンス事業）がドライバーとなり**増収**

### 事業利益

- ✓ **グローバル事業**はレンディング事業が順調に伸長、  
**ファイナンス事業**はセゾンファンデックスの利益貢献拡大、スルガ銀行との協業による利益拡大、  
**ペイメント事業**はショッピングリボルビング残高 前年比2桁伸長等により堅調に拡大、  
特殊要因（グローバル事業のインベストメント事業における出資先の評価損計上、  
前年の不動産関連事業において計上した不動産信託受益権売却益計上の反動等）を打ち返し**増益**

### 中間利益

- ✓ **前年**のスルガ銀行の持分法適用会社化による負ののれん発生益相当額を持分法による投資利益として計上した**反動**により減益

### 通期業績予想

- ✓ グローバル事業のインベストメント事業における出資先の評価損計上、  
コロナ禍に将来の延滞債権等の増加に備えて計上した特別引当金の取崩しなど特殊要因はあるものの、  
**本業の稼ぐ力の向上**により、**通期業績予想を800億円（期初計画+30億円）に上方修正**

5

5 ページ目、上期の決算ダイジェストでございます。

まずは純収益の部分につきましては、成長の柱となる三つの事業、グローバル、ペイメント、ファイナンス、いずれも増収という形で非常にいいスタートが切れたと思っております。

事業利益の部分につきましては、後述させていただきますけれども、グローバルに関しましては、レンディング事業は順調に伸長いたしております。ただ今回、ベンチャー投資のところで一部出資先の評価損を計上しております、グローバルセグメントのトータルではマイナスという形になります。われわれの実業といいますか、レンディング事業のところについては非常に好調に推移をしているという部分でございます。

ファイナンス事業につきましては、セゾンファンデックスの利益貢献の拡大と、スルガ銀行との協業の利益拡大と、この二つが大きな成長ドライバーになっています。

ペイメント事業につきましては、ショッピングのリボルビング残高の2桁成長という部分と、8月に追加告知をさせていただきましたリボルビング料率の引き上げなどがありまして、特殊要因のところ、先ほどご説明したグローバルのインベストメント事業の評価損と、昨年度、不動産関連事業において計上いたしました不動産の信託受益権売却益の反動等を打ち返して増益という形になっております。

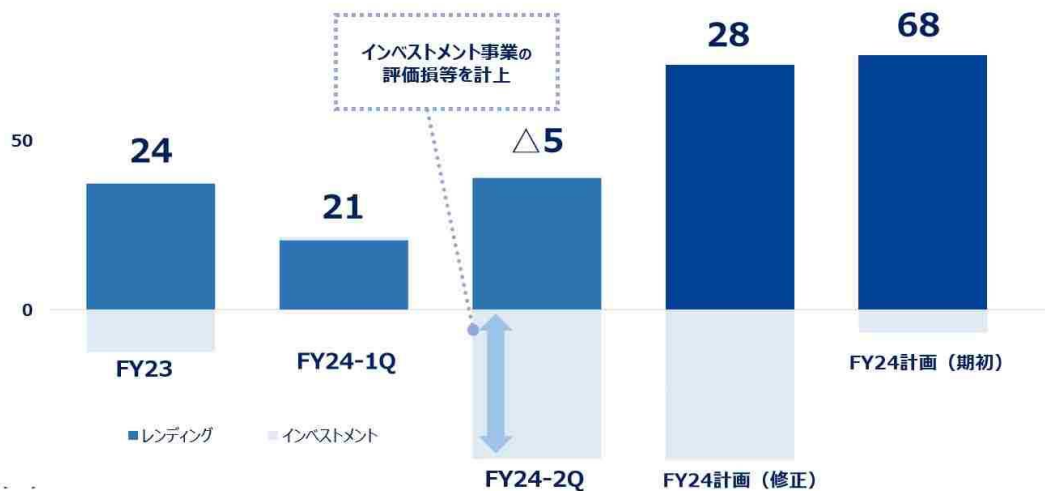
中間利益につきましては、昨年度、スルガ銀行の持分法適用化による負ののれん発生益計上がありましたので、この部分の反動で減益という形になっております。

先ほど申し上げたとおり、通期の業績予想につきましては、グローバルのインベストメント事業の出資先の評価損計上、またコロナ禍に計上した延滞債権に備えた特別引当金の取り崩し等々の特殊要因はございますけれども、本来の稼ぐ力の向上が非常に顕著に出ているという部分で、通期の業績予想については 800 億円、期初予想からプラス 30 億円ということで上方修正をさせていただきました。

## グローバル事業利益推移

- ✓ レンディング事業においてはインド事業が着実に成長した一方、インベストメント事業における出資先の評価損等により事業損失を計上

(億円)  
100



7

続きまして、主要事業の概況でございます。

まずは7ページ目、グローバルでございます。

先ほども申し上げたとおり、インベストメント事業のところで一部評価損等を計上いたしましたけれども、レンディング事業については堅調に推移しているという部分でございます。

24年度の計画は当初68億円の計画をしておりましてけれども、先ほどの評価損を含めまして、28億円の着地になろうかと考えております。

## Credit Saison India 貢献利益推移



- ✓ 期初計画達成に向け着実に進捗
- ✓ FY26（新中計最終年度）200億円達成に向け、健全で持続的な成長を図る

(億円)

100

≈

50



8

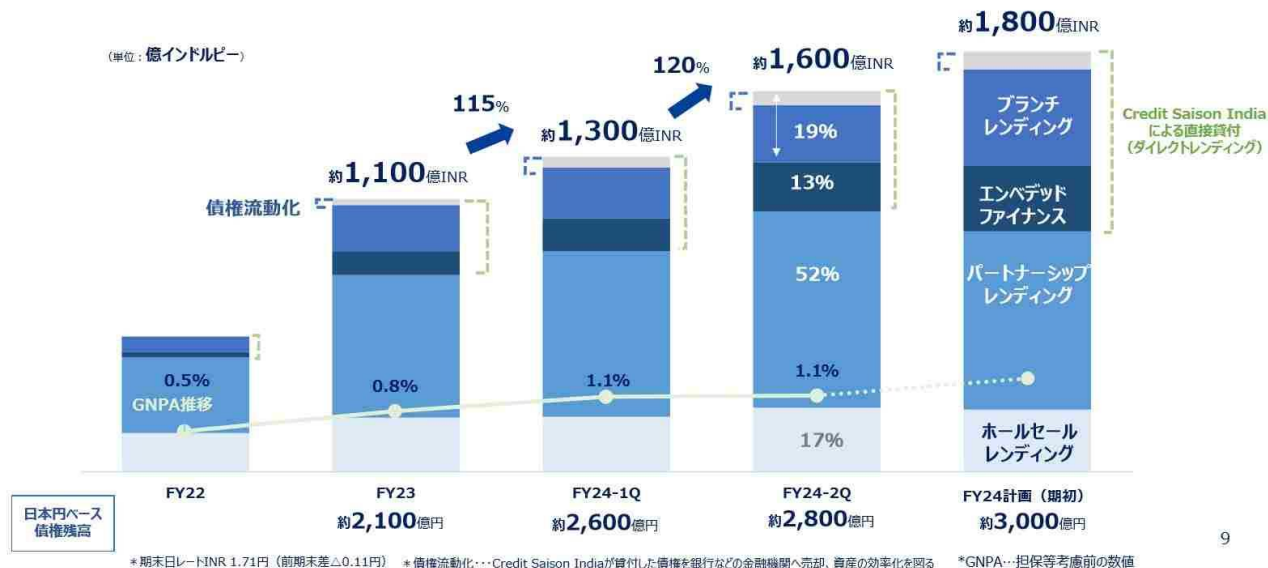
8 ページ目でございます。われわれのグローバル事業の成長ドライバーの一つであるインド事業の貢献利益の推移でございます。昨年度、23年度が通期で29億円、約30億円弱というような貢献利益でございましたけれども、今期は半期24億円でございますので、昨年1年間の実績をこの半年間で稼いでいるという部分で、非常に好調と思っております。



## Credit Saison India 債権残高推移



- ✓ FY24計画3,000億円に向けダイレクトレンディングを中心に順調に拡大
- ✓ 全体の不良債権比率（GNPA）は計画内で推移



9

9 ページ目でございます。債権残高の推移でございます。

為替の影響もございますので、一概に日本円での評価はしづらいところはあるかもしれませんが、当初 24 年度の計画といたしまして、約 3,000 億円の残高を積むという計画を持っておりまして、これも上期時点で既に 2,800 億円で、非常に順調に債権残高が積み上げられていると思っております。

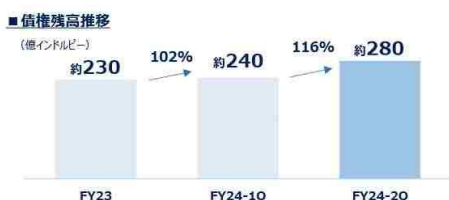
一方で、いわゆる不良債権比率、GNPA につきましては 1.1%ということで、これは後述させていただきますけれども、インドにおけるノンバンクの不良債権比率から見ても非常に低い水準でとどまっております。24 年度の第 1 クォーターから第 2 クォーターにかけても特段のリスク増加懸念はないという部分がございますので、リスクコントロールできていると思っております。

✓ 新たな提携先を増やしつつ堅調な成長に寄与



## ホールセールレンディング

ノンバンクや新興レンダーに対する貸付



アクティブパートナー数



## パートナーシップレンディング

フィンテックとの共同貸付



アクティブパートナー数



続きまして、10 ページ目でございます。

インドで行っているレンディングの手法ごとに進捗を表しております。

まず一つ目は、ホールセールレンディング。これはノンバンクの新興レンダーに対する貸付ということで、アクティブパートナー数は24年9月末時点で75社、こちらも順調に拡大をしております。

続きまして、パートナーシップレンディング。こちらはフィンテックとの共同貸付という形になりますけれども、アクティブパートナー数は24年9月末時点で14社、今後2~3社を追加する予定でございます。

ホールセールレンディング、パートナーシップレンディングのいずれも債権残高については非常に堅調に推移しております。

## Credit Saison India - ダイレクトレンディングの進捗

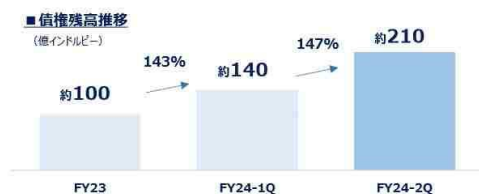


- ✓ エンベデッドファイナンスはアクティブパートナー数を増やしながら堅調に債権を拡大
- ✓ ブランチレンディングは、支店数増加により営業基盤を拡大



### エンベデッドファイナンス

非金融事業者アプリへの組み込みによる消費者向け直接貸付



### アクティブパートナー数



### ブランチレンディング

インド全土の支店を活用した中小零細企業向け直接貸付



### 支店数



### 差別化ポイント

- ✓ スピーディーできめ細やかな顧客対応
- ✓ AAA格付\*に基づく競争力のある金利
- ✓ 多様な商品ラインナップ

\*インド格付会社CARE及びCRISILによる長期信用格付

融資の一定割合を保証するインドの中小零細企業向け保証制度 (P.12) 11

11 ページ目でございます。

われわれが直接消費者に向かってダイレクトにレンディングをする、これが今後の中期経営計画の中でも非常に重要な二つのプロダクトでございます。

まずはエンベデッドファイナンス。これは非金融業者へのアプリの組み込みにより、消費者へ直接貸付をする形でございます。アクティブパートナー数は24年度9月末時点で10社、今後1~2社を追加するということでございますけれども、これも債権残高については第1クォーターから比較して147%で、非常に堅調に推移していると思っています。

もう一方で、SMEを中心としたブランチレンディングのところでございますけれども、支店数は24年9月末時点で52支店、24年6月末時点で46支店だったものも拡大基調でございますし、債権残高につきましても、第1クォーターから第2クォーターにかけて17%増でございますので、こちらも非常に堅調に推移していると思っております。

## <appendix> リスク関連

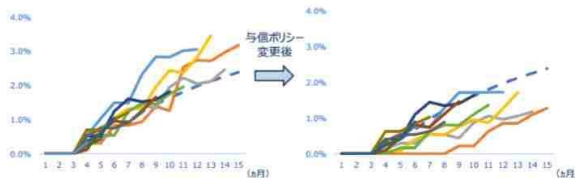


### ■ リスクコントロールに対するCredit Saison Indiaの取り組み

#### <コンシューマー向け>

- ✓ リアルタイムに債権動向をモニタリングし、延滞債権がベンチマークラインを上回った場合、機動的に与信モデルを見直し、新たなモデルをバックテストで確認

90日以上延滞債権のVintageをベンチマークラインと比較



#### <中小零細企業向け>

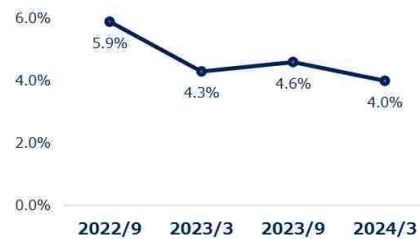
- ✓ 信頼性の高いデータの活用や実地調査による高精度の与信
- ✓ 顧客申告・サードパーティなど多面的に情報を掛け合わせ整合性を確認
- ✓ 支店の拡充とともにクレジットマネージャーの人員も増強

### ■ インドの中小零細企業向け保証制度



- ✓ 雇用創出や経済発展を後押しする目的で政府によって創られた中小企業の資金調達を支援する保証制度
- ✓ 無担保で中小零細企業が融資を受けられるよう、融資の一定割合を保証する「CGTMSE」や、ファクタリング取引の一定割合に対して保証を提供し、ファクタリング会社や金融機関のリスクを軽減する「CGFMU」などがある

### ■ インドのノンバンク業界のGNPA推移



\*RBI, Financial Stability Report, Sectorial GNPA ratio of NBFCs, Total

続きまして、12 ページ目でございます。

先ほどお話しさせていただいた全体の債権残高に占める不良債権比率でございますけれども、右側下段の表を見ていただければと思います。24 年度 3 月期で、これはインド全体のノンバンク業界の不良債権比率となっておりますけれども、大体 4%前後という部分でございます。当社が 1.1%でございますので、非常にリスクコントロールがうまくいっていると思っております。

どういう手法でやっているかというのが左側にあります。コンシューマー向け、中小企業向けいずれも、データを駆使している部分と、特に中小企業につきましてはこのデータにプラスして、受注の調査を高精度で与信に活かしているという部分が非常に効いていると思っております。

## <appendix> ガバナンス体制

更新・再掲



- ✓ 急速に拡大するインド事業を支えるべく、日本-IHQのサポート体制を強化、さらに新たな株主との連携により強固なガバナンス体制を構築



13

続きまして、13 ページ目でございます。ガバナンス体制でございます。

今年2月にみずほ銀行から出資いただきまして、みずほ銀行からも1名役員を派遣していただきました。

もともと当社はこのインド事業においては、社外取締役に中央銀行の元エグゼクティブダイレクターを擁しておりますので、ここ最近インドのノンバンクに関しましては規制の部分で、他社では新規の融資ストップみたいところが数社出たりしておりますけれども、こういった規制の部分を中心銀行にいらっしゃったダイレクターの方が非常に細かくガバナンスの指導をしてくれているという部分もあり、先回り先回りで色々な手が打てているという部分については、われわれの一つの強みと思っております。



## <appendix> 組織体制

✓ 取締役は、元RBI(インド中央銀行)・Executive Directorの独立取締役を含め多様なメンバーで構成



※2024年9月末時点



14 ページ目、組織体制でございます。

ボードメンバーは、日本とインドの混合という形になりますけれども、オペレーションをやっている下段の部分のそれぞれの責任者につきましては、インド人が担っているということでございますので、マーケットに関して知見があるメンバーたちをそろえながら、順調に拡大できる体制を整えていると思っております。

## グループビジネスによる 利益の拡大と競争力の向上



2Q (24年4-9月)

ファイナンス事業利益 **172**億円

前年比**141%**・進捗率**55%**



16

続きまして、主要事業の概況、ファイナンス事業でございます。16 ページ目をご覧ください。

グループビジネスにおける利益拡大と競争力の向上ということで、ファンデックス、当社、スルガ銀行が成長ドライバーになります。第2クォーターの実績としましては、ファイナンス事業利益で172億円、前年比141%、通期進捗率55%、こちらも非常に堅調に推移をしています。

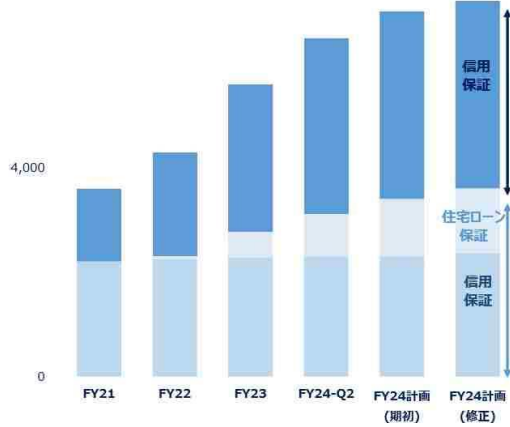
# クレディセゾン×セゾンファンデックス【保証ビジネス】

## オフバランス比率の拡大へ

\*ファイナンス事業におけるOff-BS率

### ■保証残高推移

(億円)  
8,000



\*2023年4月～2024年6月の約15か月間の推移

FY21  
Off-BS  
約30%

FY24-2Q  
Off-BS  
約40%

FY26計画  
Off-BS  
約45%

不動産を担保に長期保証にも対応する強みを活かし

保証残高は**3,000**億円を突破  
(15カ月\*で残高約1.5倍⇒約1,000億円増)

個人・  
個人事業主・  
法人向け

有担保保証  
(不動産担保  
ローン保証)

提携金融機関  
約45先

住宅ローン  
保証

フリーローン提携先へのアプローチ等により  
提携金融機関を**拡大(前年同期差+16)**

個人・  
個人事業主向け

有担保保証  
(住宅ローン保証)

提携金融機関  
32先

\*22年4月開始

信用保証

多様な資金ニーズへの対応により  
安定的な残高推移

個人・  
個人事業主向け

無担保保証  
(証書貸付型  
フリーローン保証)

提携金融機関  
約400先

17 ページをご覧ください。

クレディセゾン×セゾンファンデックスの保証ビジネスでございます。

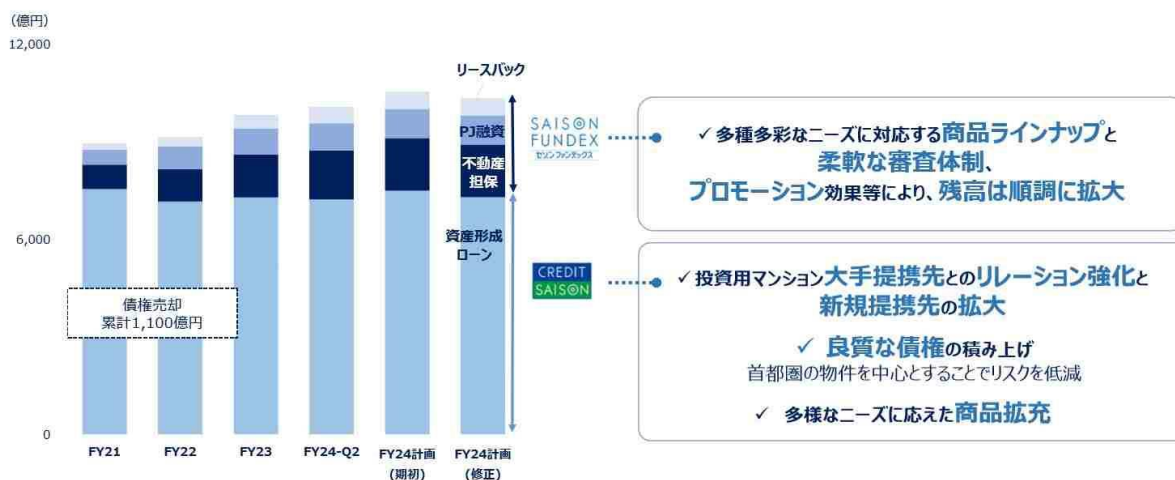
特にセゾンファンデックスにつきましては、不動産担保を活用しつつ、長期の保証にも対応するという部分の強みを活かしつつ、保証残高につきましては 3,000 億円を突破いたしております。

当社もフリーローン、住宅ローン保証を拡充して残高、オフバランスの残高になりますけれども、営業拡大に寄与していると思っております。



## クレディセゾン×セゾンファンデックス【不動産ファイナンスビジネス】

### ■ 債権残高推移



18

続きまして、18 ページ目でございます。

こちらセゾンファンデックスと当社という取り組みになりますけれども、不動産のファイナンスビジネスの部分でございます。

こちらのセゾンファンデックスはリースバックですとか、プロジェクト融資といったいくつかのプロダクトをうまく組み合わせつつ、柔軟な審査体制を取り、プロモーションの効果もありまして、残高は順調に拡大しています。

当社の資産形成ローンにつきましても、大手の提携先とのリレーション強化の部分で非常に順調に残高については拡大していると思っております。

## クレディセゾン×スルガ銀行

### Neo Finance Solution Company



#### ■ファイナンス領域における商品拡充

- ✓ **住宅ローン保証事業（23年10月開始）**  
スルガ銀行でクレディセゾン保証付住宅ローンの取扱いを開始
- ✓ **不動産ファイナンスの共同開発（23年11月開始）**  
コラボレーションローンの共同提供開始
- ✓ **住宅ローン（24年3月開始）**  
クレディセゾンでスルガ銀行の住宅ローンの取扱を開始  
永住権のない外国籍のお客様や高額融資などのお客様ニーズへ対応

他セグメントにおいても両社のリソースを活用した取り組みを推進

#### ■ファイナンス領域・新規ローン実行額

\*コラボレーションローン、住宅ローン保証の合計

(億円)  
1,000

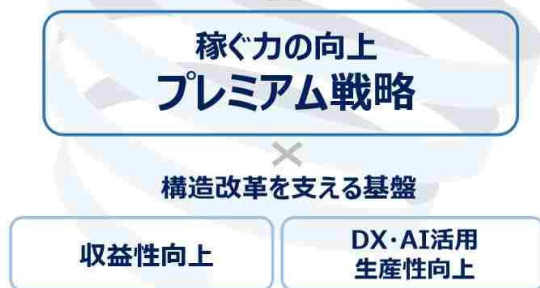


FY24-27計画  
**800~850**  
億円/年

19 ページ目をご覧ください。クレディセゾンとスルガ銀行の取り組みの進捗でございます。

協業も2年目に入りまして、スルガ銀行とのコラボレーションローン、住宅ローン保証につきましては、当初年間700億円程度という見立てをしておりましたけれども、24年度の上期終了時点でも446億円ということで、こちらは800～850億円という新規のローン実行額を実現できると思っております。

金利上昇に打ち勝ち、持続的な成長を実現する  
**ペイメント事業の構造改革**



\*プレミアム戦略…マスマーケット(個人)からプレミアム層・法人(個人事業主・SME)マーケットの拡大を目指す戦略

2Q (24年4-9月)

ペイメント事業利益 **136** 億円

前年比 **135%**・進捗率 **50%**



21

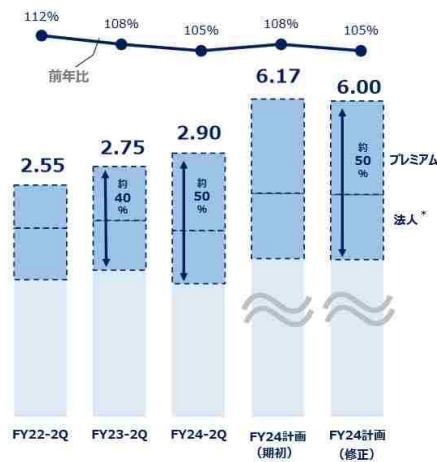
続きまして、主要事業の三つ目、ペイメント事業でございます。21 ページ目をご覧ください。

他社とは一線を画すという部分で、ポイントを活用した経済圏の競争には組みしないということを戦略の柱に置いております。

勝ち筋としてはプレミアム戦略を推進していくという部分と、収益性を鑑みた中での展開、あとはDX・AIを活用して生産性を向上していく、この三つを構造改革として捉えております。この部分をうまく機能させた中で、ペイメント事業利益につきましては上期 136 億円の事業利益、前年比 135%、セグメント事業利益計画は期初 205 億円ございましたけれども、275 億円に上方修正いたしまして、進捗率は 50%という形になっております。

## 主要指標

### ■ ショッピング取扱高 (兆円)



プレミアム戦略の推進により取扱高は伸長  
高単価・高稼働の顧客シェアは拡大

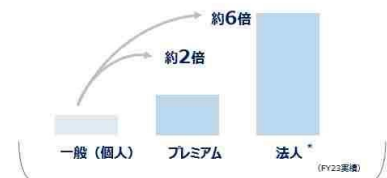
### ■ ショッピングリボ残高 (億円)



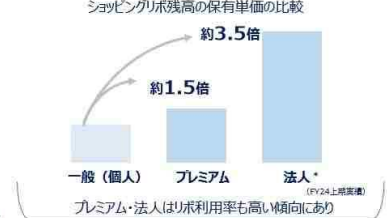
プレミアム戦略によるショッピング単価引き上げ、  
リボコースの高い若年層の取り込みにより残高は順調に拡大

### プレミアム戦略による稼ぐ力の向上

#### 01. 高単価・高稼働顧客シェアの拡大 年間平均ショッピング客単価の比較



#### 02. リボ単価・リボ利用率の増加 ショッピングリボ残高の保有単価の比較



\*法人 (個人事業主・SME) 22

22 ページ目をご覧ください。

それぞれの主要指標でございますけれども、ショッピング取扱高に占めるプレミアム層、およびSMEを中心とした法人のお客様の割合を中期経営計画で55%にしようという計画を立てておりますけれども、この進捗につきましては現状50%までいっておりますので、早期にこの比率については達成できると思っております。

右側、ショッピングリボの残高でございます。期初計画で4,860億円を立てており、8月にリボ料率の引き上げという告知をいたしましたけれども、その後も堅調に推移をしております、現状、24年度の修正計画として4,900億円を目指していくという部分で、こちらは稼ぐ力をきっちり付けるという部分では、非常にいい進捗になっていると思っております。

## 安定した会員基盤の確立

### ランクアップによるプレミアム会員層の拡大

- ✓ 高稼働顧客へのインビテーション訴求
  - ・セゾンデータプラットフォーム (CSDX) を活用したランクアップ訴求対象の分析や、アーリーエンゲージメントメールの効果測定などを実施
- ✓ 商品性の向上
  - ・付帯サービスの充実や柔軟な限度額設定など、顧客ロイヤリティの向上
  - ・AMEXカードは同一カード番号でのランクアップが可能になり利便性向上

収益性向上

プラチナAMEX・プラチナビジネス・  
個人事業主/SME

ダイヤモンドAMEX

一般カード  
プロパー/提携

プレミアムカード

将来の  
プレミアム会員



- ✓ 新規アライアンスの提案活動を拡大・既存提携先との取り組み深耕

**CAINZ** 24年秋 リリース予定

- ✓ 顧客ニーズに合わせたクロスセル

全国5,500名超のライフプランナーによるサービス提供  
**ソニー生命**  
 ・セゾンカード会員向けライフプラン  
 ・コンサルティングサービス提供  
 ・ビジネスカード×法人関連商材

- ✓ 提携パートナーとのリレーション強化

**スルガ銀行** SME・個人事業主向けAMEXカードに加え  
 24年10月個人向けAMEXカードの募集開始  
**大和証券グループ本社** 大和証券とお取引のある富裕層顧客へのご案内

### 新規入会拡大に向けた取り組み

※「アメリカン・エクスプレス」は、アメリカン・エクスプレスの登録商標です。®クレディセゾン、アメリカン・エクスプレス カリイセゾンに基づき使用しています。 23

続きまして、23 ページ目でございます。

安定した会員基盤の確立ということで、この秋にもカインズと新規の提携アライアンスを進めてまいります。まずは一般カードで、エントランスカードに入っただき、その後、ゴールド、プラチナ、ダイヤモンドと、最上位カードはダイヤモンドで、これはインビテーションのみというような展開になりますけれども、こういったいわゆるランクアップというような層の拡大をエントランスから継続して続けるというようなやり方の中で進めてまいりたいと思っております。

## プレミアム戦略を実現する提携戦略

### 独立系ノンバンクの当社だからこそできる多種多様な提携ネットワーク

#### 新アライアンス戦略

成長性のあるデジタルサービスをターゲットとして、  
両社の経済圏を背景に複数のマネタイズポイントを創造



- ✓ カードをコアとして多様なサービス提供する包括的協業を展開
- ✓ 若年層を中心としたこれまで接点を持てなかった顧客層へのアプローチ
- ✓ 提携先メディアやコンテンツを活用したコストを抑えた運営

#### 既存提携先との取組深耕

両社の強みやリソースを活かした  
さらなるシナジーの追及

- ✓ グループコンテンツを活用した取り組みの深耕
  - ・ALLセゾン会員向けの特別な価値提供
  - ・新たな領域での会員獲得
- ✓ 提携先へのプレミアムカード推進
  - ・提携企業社員向けゴールドカード訴求
  - ・商品改定によるロイヤリティ向上
- ✓ 会員データを活用したマーケティング協業
  - ・プレミアム層（富裕層）への複合的なアプローチ
  - ・デジタルを基軸とした協業サービスの実現

24

続きまして、24 ページ目でございます。

われわれは何々経済圏といったところに組みしていないというところがあり、独立系ノンバンクの当社だからできる多様な提携ネットワークが、ここ最近も引き合いが増えております。

新規のアライアンスのところにつきましては後々発表させていただきますけれども、成長性のあるデジタルサービスをターゲットとして、両者の経済圏をうまく組み合わせただ中で、新しいペイメント事業を進めていこうというところを、数社お話をいただいている中で、これについては先ほど申しあげました、いわゆるエントランスカードの獲得という部分で非常に有効に寄与してくると思っております。



## 収益性向上に向けた取り組みの進捗

### アセット収益の拡大

収益率  
向上

#### リボ手数料率の引き上げ

- ✓ 24年8月顧客案内開始  
本施策による顧客離反影響は軽微（想定範囲内）
- ✓ セゾンブランドのリボ料率を最大18%へ引き上げ  
（11月引き落とし分から適用）

**収益インパクト** 平均2ptの料率引き上げにより、年間約100億円の積み上げ見込み

今後、UCブランドにおいても料率の引き上げを検討（来期以降を目標）

新機能  
リリース

#### 「あとから分割」サービスの取扱開始

- ✓ 24年10月15日～  
ショッピングの1回払い・ボーナス一括払いのご利用分をあとから「分割払い」に変更いただけるサービスを開始

サービスリリース後、これまで1回払い利用のみであった会員や若年層の利用に繋がっている

### 収益源の多角化

#### 顧客・マクロ環境を注視しながらサービスに見合った適正な手数料設計を推進

- ✓ 付加価値の随時ブラッシュアップと並行した年会費の引き上げ

**セゾンローズゴールドAMEXのリニューアル**  
旅行傷害保険やプライオリティパスの年会費優遇など、トラベル系サービスを充実

⇒新規会員数は前年の約3倍に伸長  
（FY24上期実績・前年同期比）

- ✓ 一部カードを対象に、カードご優待やシステム利用など継続的にサービスをご提供するため未稼働会員へサービス手数料を導入（25年8月引き落とし分開始予定）
- ✓ 郵便料金値上げを鑑みたご利用明細書発行手数料の改定

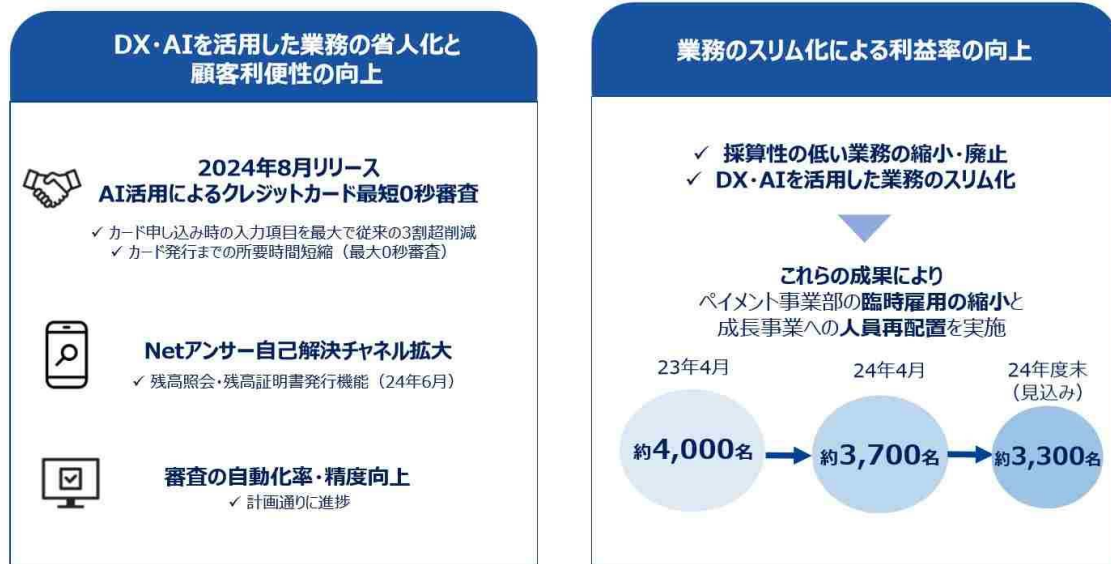
25

続きまして、25 ページ目でございます。

収益向上に向けた取り組みの進捗ということで、リボの手数料率については最大 18%まで引き上げをしました。今後については、来期以降となりますが、UC ブランドについても料率の引き上げを検討しております。また 10 月からスタートいたしました「あとから分割」サービス、こちらも当初もくろんでいた数字よりも非常に順調に推移をしております、この部分もサービスリリース後、あとから分割を使っていたいただき、その後、リボに変更というようなストーリーが描けると思っております。

収益源の多角化ということで、それぞれご利用明細の紙明細を送っている手数料の改定や、未稼働のお客様に対してのサービス手数料徴収、年会費の引き上げ等々、これは順次進めてまいりたいと考えております。

## 構造改革を支える基盤



26

続きまして、26 ページ目でございます。

構造改革を支える基盤というところで、DX・AIを活用した業務の省人化、顧客利便性の向上ということで、こちらは8月にリリースさせていただきましたけれども、AIを活用したクレジットカード最短0秒審査。あとは審査の自動化率・精度向上、これもAI等々を駆使しながら、より人手を介さない審査体系に変えていくという部分に非常に寄与していると思っております。

業務のスリム化によりまして、ペイメント事業に関わっている人員数は23年度4月時点では4,000名おりましたが、24年度末に3,300名ということで、24年度4月から比べると既に二百数十名程度減っているというところもありまして、ここは計画どおり進捗できると考えております。



## 資本政策の進捗



28

続きまして 28 ページ目、資本政策の進捗でございます。

自己株式の取得については、この中期経営計画中に 700 億円目途と発表させていただきました。24 年度中にこの内 500 億円の取得計画を公表しておりますが、足元で既に約 230 億円取得しており、こちらも計画どおり推移していると思っております。

一方で政策保有株式の縮減につきましても 70%相当縮減を発表させていただいておりますけれども、当社上場保有銘柄の 3 銘柄を既に売却、投資有価証券売却益が 168 億円で、進捗率 51.9%です。これは相手様があつての話というところも一部ございますので、着実に進めてまいりたいと思っております。

## 企業価値向上に向けた取り組み

### 新中計の戦略を成し遂げる人材開発

#### Ⅲ 専門人材の育成

##### ✓ 資格取得支援

(一例) 証券外務員資格取得者

241名(24年4月上旬) ⇒ **725**名(24年10月)

金融に関する高い知識を身に着け  
幅広い金融サービスを提供する**金融総合コンサルを推進**



#### 社員のエンゲージメント向上

##### ✓ 社長COO水野による政策説明会の継続実施

新中計説明会を全国で開催

##### ✓ エンゲージメントサーベイの活用

課題の可視化とコミュニケーションの活性化

経営層と社員の**ギャップを埋め**  
社員の**働きがいと生産性向上**に繋げる

### 社員全員が業績や株価を意識する風土づくり



#### 決算賞与制度

✓ 単体経常利益(年間計画)に対し、本決算での実績値が超過した場合、超過額の一定割合を現金と**ファンムストック**で還元する制度

✓ 24年は全社員一律**50**万円超を支給

社員の**業績や株価意識を醸成**

ファンムストックは約**20**万円上昇(FY22~23支給分合計)



#### 持株会制度

✓ 持株会制度加入率(単体)

FY22: **11.5%** ⇒ FY24-2Q: **49.0%**

✓ 一部関係会社での**導入開始**(24年9月~)

社員の**資産形成支援**とともに**経営参画意識を向上**させる

続きまして、人的資本・CSDX でございます。

30 ページ目をご覧ください。企業価値向上に向けた取り組みです。

こういった構造改革を成し遂げていく中で、今いる人材をどう活用していくかということは非常に経営としては大きな課題と捉えておりまして、専門人材を育成していく一例でございますけれども、証券外務員資格、24年度4月上旬時点で240名程度だった者が今、725名でございます。資格を取得すればいいというものではないですけれども、専門性の高い知識を持った人材を新たなビジネスに投入していくということを進めてまいりたいと思っております。

社員のエンゲージメント向上ということで、私自身、今回、全国の支店等々を回りつつ、今回の新中期経営計画については直接的な対話ということで、社員もしくはマネージャー層に対して直接お話をさせていただきました。こういった部分がより理解浸透が進む中で、先ほど言った構造改革が進んでいくと考えております。

右側に行ってくださいまして、そうは言っても、社員のやる気を出す中では、やはり給与水準の引き上げというところもでございます。24年度は決算賞与を全社員一律50万円支給できました。また持株会制度につきましては加入率が49%ということで、非常に株価に対する意識が社員に浸透してきているという実感がございますので、こういった制度を使いながら、より企業価値の向上に向けた取り組みを進めてまいりたいと思っております。

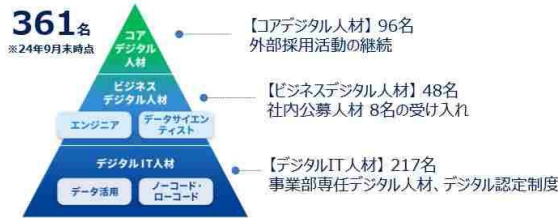
## デジタル人材の育成

### 事業部専任デジタル人材

- ✓ DataSpider, Tableauを学んだ人材が  
自部門のデータ抽出～データ加工の自動化に向けた開発に着手
- ✓ ゼネラル入社で開発歴1年～2年の人材が内製開発に取り組み、  
75期上期では業務削減1500時間を実現

### デジタル認定制度

- ✓ Tableauや社内データベースからのデータ抽出スキルの認定制度
- ✓ Tableauデジタル認定制度には、16部門から40名以上が参加



## 業務プロセスの完全デジタル化



### システム開発

- ✓ ファイナンス事業の審査・受付業務のデジタル化



### デジタル分析ツールの新規構築

- ✓ ファイナンス事業における審査の一部自動化  
業務削減 年間250時間・コスト削減 年間5,000万円

業務削減時間  
△125万時間  
FY19～FY24上期累計

## セゾンデータプラットフォーム

- ✓ プレミアム戦略の推進に向けたランクアップ訴求対象の分析や、  
アーリーエンゲージメントメールの効果測定などを実施
- ✓ 提携・グループ企業へTableauダッシュボードの提供を開始



続きまして、CSDX の部分でございます。

デジタル人材の育成につきましては、もともと 24 年度中に 1,000 名という目標を掲げておりましたが、今現在 361 名です。他社と違うのが、資格を取ってデジタル人材の認定ではなくて、自ら手を動かす、ソリューションを生み出せる、例えばノーコード・ローコードを活用して、アプリを作った上で業務革新をしていくみたいなことをわれわれはデジタル人材と認定しておりますので、こういった人材をより拡充していくということを進めてまいりたいと思っております。

### 内製化 社内生成AIツール



#### 社内ChatGPT SAISON ASSIST

- ✓ 文章の要約や企画アイデアなどに活用可能なAIアシスタントとの対話機能
- ✓ 普及が進み月間利用数は2万回を超える



#### 社内チャットボット FAQアシストくん

- ✓ 社内の問い合わせが多い業務内容などに応えられるチャットボット
- ✓ バックオフィス系業務の回答がメインであったが、2Qからは一部事業部を対象とした利用も開始



#### 議事録作成システム SCRIBE ASSIST

- ✓ 打ち合わせなどの音声データをテキスト化、要約するシステム
- ✓ 機能追加等アップデートにより3カ月で利用が1.5倍に増加（6月末⇒9月末）

生成AIに関する社内勉強会を部署／チーム単位で開催  
**ボトムアップで生成AIの理解促進・定着化を目指す**

### 生成AIの取り組み



#### 第2ラウンド 生成AIが**自ら業務を行う** (業務の置き換え)

- ✓ 人間が行っていた業務をAIが自ら実行
- ✓ 人手では実現できなかったデータ分析の実現 等

ステップアップを目指す



#### 第1ラウンド 生成AIが**個人の生産性向上をアシスト**

- ✓ 「検索」の代わりに社内ChatGPT SAISON ASSISTに相談
- ✓ 「手入力」していた議事録を議事録生成システムSCRIBE ASSISTに依頼 等

32 ページ目をご覧ください。SAISON AI の部分です。

ここ最近非常に言われています生成 AI の活用という部分です。われわれは現状の内製化で、既に生成 AI についてはツール、左側に書かれている三つ、社内の ChatGPT ですとか、社内のチャットボットで FAQ を社員の問い合わせに対しての対応、議事録作成なども進めております。

これに加えて、第 2 ラウンドということで、生成 AI が自ら業務を行うということを次のステップで考えております。この部分につきましては詳細、今後順次発表させていただきたいと思っておりますけれども、こういった取り組みの中でより生産性を上げていくという取り組みを進めてまいりたいと思っております。

私からは以上でございます。

## 決算サマリー

(単位：億円)

	FY23 2Q	FY24 2Q	前年比	FY24計画 (期初)	FY24計画 (修正)	計画 期初差	進捗率
純収益	1,751	<b>1,963</b>	112.1%	4,130	<b>4,160</b>	30	47.2%
連結 事業利益	398	<b>400</b>	100.5%	770	<b>800</b>	30	50.0%
中間利益	440	<b>284</b>	64.6%	520	<b>550</b>	30	51.7%
営業収益	1,388	<b>1,475</b>	106.2%	3,030	<b>3,060</b>	30	48.2%
単体 営業利益	190	<b>209</b>	110.1%	425	<b>435</b>	10	48.2%
経常利益	235	<b>253</b>	107.5%	480	<b>500</b>	20	50.7%
中間純利益	189	<b>315</b>	166.7%	340	<b>470</b>	130	67.2%

34

**根岸**：根岸でございます。私からは、上期の業績についてあらためてご報告したいと思っております。

資料の34ページでございます。連結の純収益につきましては1,963億円、前年比で112.1%、事業利益につきましては400億円で前年比100.5%、中間利益につきましては284億円の前年比64.6%でございました。

中間利益につきましては、前年のスルガ銀行の持分適用化によります負ののれん発生益の剥落というようなものがございます。純収益、事業利益、ともに非常に堅調に推移をしておりますので、その見通しを踏まえて、年度の計画につきましてはそれぞれプラス30億円の上方修正をいたします。



## セグメント別業績概況

(単位：億円)

純収益	FY23 2Q	FY24 2Q	前年比	FY24計画 (期初)	FY24計画 (修正)	計画 期初差	進捗率
ペイメント	1,149	<b>1,212</b>	105.5%	2,499	2,529	30	48.0%
リース	62	<b>65</b>	104.9%	135	135	－	48.6%
ファイナンス	285	<b>325</b>	114.1%	633	633	－	51.5%
不動産関連	130	<b>124</b>	95.2%	260	260	－	47.8%
グローバル	101	<b>214</b>	210.6%	513	493	△20	43.4%
エンタテインメント	32	<b>31</b>	98.4%	67	67	－	47.5%
計	1,762	<b>1,974</b>	112.0%	－	－	－	－
セグメント間取引	△11	△ <b>11</b>	－	－	－	－	－
連結	1,751	<b>1,963</b>	112.1%	4,130 <sup>*1</sup>	4,160 <sup>*2</sup>	30 <sup>*3</sup>	47.2%

\*1金融収益23億円含む

\*2金融収益43億円含む

\*3金融収益+20億円

35

35 ページ、内訳となりますけれども、純収益のセグメント別でございます。

まず、ペイメントでございますけれども 1,212 億円で前年比 105.5%、こちらは取扱高から生まれる収益については少し苦労いたしましたけれども、リボ利用が堅調に進捗をしたことが大きく寄与しております。

また、下期につきましては、順次構造改革の施策が投入されていくというような状況もございますので、そういったトータルでの見通しを踏まえて、年度の計画につきましてはプラスの 30 億円、2,529 億円に上方修正いたします。

また、グローバルセグメントにつきましては、この上期 214 億円、前年比 210.6%でございました。先ほど水野からもございましたとおり、レンディング事業についてはインドを中心に非常に堅調に進捗しておりますけれども、インベストメント事業におきまして、一部投資先で評価損失の計上がございました。そういったことも踏まえまして、年度の計画につきましてはマイナス 20 億円、493 億円に修正をいたします。連結トータルでは、年度の見通しプラス 30 億円の 4,160 億円に上方修正となります。

## セグメント別業績概況

(単位：億円)

事業利益又は 事業損失(△)	FY23 2Q	FY24 2Q	前年比	FY24計画 (期初)	FY24計画 (修正)	計画 期初差	進捗率
ペイメント	101	<b>136</b>	134.9%	205	275	70	49.7%
リース	23	<b>21</b>	92.8%	40	40	－	54.2%
ファイナンス	122	<b>172</b>	140.9%	315	315	－	54.7%
不動産関連	116	<b>70</b>	60.5%	130	130	－	54.3%
グローバル	17	△ <b>5</b>	－	68	28	△40	－
エンタテインメント	10	<b>4</b>	49.3%	12	12	－	41.1%
計	391	<b>401</b>	102.5%	－	－	－	－
セグメント間取引	6	△ <b>0</b>	－	－	－	－	－
連結	398	<b>400</b>	100.5%	770	800	30	50.0%

\*セグメント間取引を含む

36

次に、36 ページでございます。事業利益のセグメント別でございます。

ペイメントセグメントにつきましては136億円の前年比で134.9%でございました。単体のペイメント事業の純収益の増大というものが大きく寄与しているところと、貸倒コストにおける特別引当金の一部取り崩しもございましたので、これらのコストコントロールがあったというところがございます。

また、年度の見通しにつきましては、収益は非常に順調に伸びているというところと、貸倒コストなどコストコントロールをうまく図れたという前提の中で、プラス70億円の275億円に上方修正いたします。

次に、ファイナンスセグメントでございますけれども、172億円の前年比140.9%でございました。これはクレディセゾンと子会社のセゾンファンデックス、この2社のそれぞれ不動産ファイナンス事業ならびに信用保証事業が非常に堅調に推移をしたというところに加えまして、昨年、持分適用化いたしましたスルガ銀行の利益貢献も大きく寄与しているというところがございます。

最後に、グローバルセグメントでございますけれども、上期はマイナス5億円でございました。重複いたしますけれども、レンディング事業は非常に堅調に進捗をしております。この上期、インベストメント事業のところでの評価損失計上がございました影響で、この金額での着地になっております。

これを踏まえまして、年度の計画につきましてはマイナス 40 億円の 28 億円に修正をいたします。連結トータルではプラス 30 億円の 800 億円の事業利益目標に上方修正をいたします。



## 連結会社の貢献状況

### ■事業利益 連単差

(単位：億円)

	連結 事業利益	単体 経常利益	連単差
FY24-2Q	400.0	253.4	146.6
(前年差)	1.9	17.7	▲15.8

### ■連結会社の貢献状況

(単位：億円)

		事業利益 貢献	前年差	事業内容
主な 連結子会社	(株)セゾンファンデックス	59.2	+13.1	不動産金融事業・信用保証事業・個人向け融資事業
	セゾンリアルティグループ	37.4	▲50.7	総合不動産事業
	Kisetsu Saison Finance(India)Pvt. Ltd.	24.3	+15.2	インドにおけるデジタルレンディング事業
	セゾン投信(株)	7.4	+1.8	投資信託の設定、運用ならびに販売
主な持分法 適用関連会社	スルガ銀行(株)	27.7	+23.1	銀行業
	HD SAISON Finance Co., Ltd.	15.8	+10.9	ベトナムにおけるリアルファイナンス事業
	(株)セブンC Sカードサービス	6.0	+0.4	クレジットカード事業
	高島屋ファイナンシャル・パートナーズ(株)	5.7	+0.5	クレジットカード事業、保険・投資信託・信託事業

37

次に、37 ページでございます。連結会社の貢献状況でございます。

主な連結子会社のところをご覧くださいますと、セゾンファンデックス、ならびに Kisetsu Saison Finance につきましては、それぞれ 59 億円、24 億円の貢献で、前年からも大きく伸長をしている状況でございます。

なお、セゾンリアルティグループについては、上期 37 億円の貢献で前年比マイナス 50 億円となっておりますけれども、こちらにつきましては前年の不動産信託受益権の剥落というものが主要因でございます。

また、持分法適用関連会社をご覧くださいますと、スルガ銀行の貢献が 27 億円となってきたところに加えまして、非常にこの 2 年苦勞をしてきましたけれども、ベトナムの HD SAISON Finance が上期トータルで 15.8 億円の貢献ということになりました。ベトナムについては、経済状況が良くなりつつあるなと思っておりますけれども、まだ油断してはいけないという状況であります。まずは利益貢献というところに少しずつ移りつつあるなと思っております。

## 債権リスク

- ✓ コロナ禍に将来の延滞債権等の増加に備えて引き当てた特別引当金を一部取崩
- ✓ AI・DXを活用した予測モデルの構築や途上与信（限度額コントロール）・延滞発生時のカウンセリングを強化



38

最後に 38 ページ、債権リスクのページでございます。

ポイントはペイメント事業のところになるとお思いますので、右側の単体のところを用いて少しお話ししたいと思います。右上の 90 日以上延滞率のグラフを見ていただきますと、少しずつ、90 日以上延滞率は引き上がっているという状況でございます。

それに伴いまして、右下の貸倒コストのところをご覧くださいますと、第 1 四半期につきましては 3 カ月、92 億円のコストございました。第 2 四半期につきましては、トータルではプラスマイナス 62 億円でございますけれども、うち 28 億円分はこの期間中に引き当てておりました特別引当の取り崩しがございました結果としての 62 億円でございます。上期トータルでは結果 154 億円の前比の 106%という着地でございます。

今の状況を踏まえまして、この下期も同じようなペースでコストを要するという見通しの中で、年度の見通しにつきましては 310 億円の見通しとなります。

少し状況に触れておきますと、まず、当社のほとんどのプロダクトが毎月 4 日の約定日、引き落とし日になっておりますけれども、約定日の入金率は、過去、歴史的に見ても非常に高い水準に実はあるという状態でございます。ただ、起きています状況としては、その未入となった債権のところの回収期間が少し長期化をしてきているという状況があるということと、その内訳の中で、一部弁護

士介入、そして最終的に破産債権に至るところは増加してきているというような状況がございます。

そういった状況もございまして、私どもとしては初期、途上の与信に非常に留意して進めていく必要があると考えております。また、併せて回収のところも、初期のところは着実に自動化しておりますけれども、中期のところはやはり人の力が非常に有効だというような状況もございまして、中期延滞クラスの有入架電の体制を強化していくとか、法律事務所への委託という手法もうまく使いながら、回収強化を図っていきたいと思っています。

また、学習データも蓄積されてきておりますので、機械学習も取り入れながら、近い将来に第三者介入に至るような方の予測分析モデルも構築をしながら、上期終盤から実行し始めておりますので、こういった施策を組み合わせながら、できるだけコストが増えないような状態をつくりながら進捗させてまいりたいと考えております。

私からは以上となります。

## 決算説明会における主な質疑応答

---

### Q1.

グローバル事業のリスクを整理させてください。

1点目に、他の上場信販系会社が業績を下方修正しているとおり、一部東南アジアにおける事業環境が厳しい中で、ベトナムは上期累計だと貢献利益を計上していますが、下期に何かしらのダウンサイドリスクはないのでしょうか。

2点目に、インドネシア等に出資もされていると思うので、そこは追加的なリスク等があるか、考え方を教えてください。

### A1.

1点目のベトナムについて、上期は15.8億円の利益貢献でありましたが、下期も上期と同じようなレベルで進捗をするというような見方を敢えてしておらず、保守的に見えています。実態としては、春先にわれわれが立てた下期の目標値をそのまま置いていますので、非常に小さな規模感で見込んでいるという状況にあります。

2点目のインベストメント事業について、ベンチャーキャピタルの投資については、ここ1~1年半は楽観できない状況が続いております。個別の出資詳細については控えますが、今回評価損を行った投資先の中で、一社、戦略的に出資を行っている先について、足元の事業状況を鑑み、今回決算において保守的に評価損を行った投資先があります。本投資先については、追加での評価損の発生はありません。

### Q2.

インドネシアへのエクスポージャーのリスクについて何かコメントをいただけますか。

### A2.

インドネシアに関しては、2015年に進出をしております、当初はセブン-イレブン・インドネシアと組む想定でしたが、セブンイレブン・インドネシア自体の事業撤退や、法整備が他国に比べると難しい側面もあり苦労しているのは事実でございます。

その中で、マルチファイナンスのライセンスを持った当社子会社は、P2P レンダーとのアライアンスをうまく活用しながら活路を見いだしていくという戦略を取っているものの、進捗がはっきり見えづらい部分もあり、若干リスクだと認識しております。

現地メンバーとコミュニケーションを取ることに加えて、シンガポールやインドメンバーがインドネシア現地に入り、進め方やリスクコントロール手法を、いわゆるグローバル全体の中でどう進めていくかということを検討しておりますので、利益貢献には少し時間がかかると考えております。

### **Q3.**

特別引当金の取崩に関して、今後の方針、今後の見通しを教えてください。

また、現時点の特別引当金残高を教えてください。

### **A3.**

現時点の債権状況と同じような傾向が続くということであれば、今後も取崩が必要であると考えております。特別引当金残高については、上期まで概ね特別引当金全体の半分弱程度を取崩している状況でございます。

### **Q4.**

自己株式取得について、今期は 500 億円、残りの中計期間中にプラス 200 億円実施の計画となっておりますが、来期以降の考え方について教えてください。また、配当性向 30%以上の方針を踏まえると DPS 引き上げ余地もあるのか、考え方を教えてください。

### **A4.**

自己株式取得については、今期実施予定の 500 億円に対して、足元半分ぐらいの進捗率でございます。まずは今期 500 億円しっかりとやり切り、残りの 200 億円につきましては、来年度・再来年度の各事業の投資の可能性もさまざま検討しながら、タイミングを決定してまいります。

また配当については、自己株式の取得も進行しておりますので、最終的に本決算時点で検討してまいりますと考えております。

## Q5.

リボ手数料率引き上げのマイナス影響は基本的には出ていない、あるいは今後もないという理解をすれば良いでしょうか。また手数料率改定によるリボ残高へのプラスインパクトはあるのでしょうか。

## A5.

8月のリボ料率改定の顧客案内開始にあたり、一定の顧客離反は予測しておりましたが、足元ほとんどその影響が見られない状況でございます。

プラスインパクトとしては、手数料率が上がることによって元本部分の残高が若干減りづらくなるということが挙げられると思います。

またプレミアム・法人（個人事業主・SME）層の増加もリボ残高拡大に寄与しておりますので、今後もプレミアム戦略を推進することで成長基調をある程度維持できると考えております。

## Q6.

ショッピング取扱高の下振れインパクトを、リボ残高の拡大が吸収するような理解で良いでしょうか。

## A6.

まずショッピング取扱高減少要因としては、加盟店手数料率が従来から低い税金・公共料金領域における特典を下げた影響がございます。

リボ残高は堅調に推移していますので、今後もしもリボ残高拡大に向けて、カードの顧客開拓や、エントリーカードからのランクアップ手法とうまく絡めながら、政策を推進してまいりたいと考えております。

## Q7.

国内のペイメント事業の競争環境について整理させてください。

従来のポイント還元競争から、一部百貨店で友の会やアプリを使った特別なサービスの展開など、御社に似たようなサービス展開をされる場所も少しずつ増えてきており、ポイント還元競争以外

のところでもカードの顧客獲得やサービス改善競争が起きている印象です。これについて、御社内でのご見解をお伺いしたいです。

#### **A7.**

ご指摘のとおり、ペイメント事業を取り巻く環境は色々な方向性に変わってきていると感じています。

関係会社との対話において、富裕層に関しては、いわゆるポイントではなくて、使い勝手やサービスの質、心地いいサービス提供のやり方を求められていると感じています。新富裕層と呼ばれている方々は、今までの外商担当が買い物のアテンドするようなサービスではなく、スピーディーなレスポンスで、欲しい情報をもらえる、そのコミュニケーションツールがLINEであるなど変化が激しく、多種多様なニーズがあると感じております。これをどう捉え応えるかはカード会社の力量にかかってくると思います。

当然コード決済など新興フィンテックも多いですが、ターゲットとする顧客層が偏ってきているところもありますので、どこで勝つかということを戦略上決めることが非常に重要だと思っています。

#### **Q8.**

説明会資料 43 ページの中期計画の目標と重点テーマ、項番二つ目の銀行機能の活用について、御社はどのように銀行機能を活用し、または資本を使っていくのか整理させてください。

スルガ銀行への出資は現状で十分か。また、スルガ銀行以外の、より法人金融・法人領域を持つ銀行も視野に入れたほうがいいのか。または御社自身が銀行化していくのかなど、考え方を教えてください。

#### **A8.**

もともと銀行機能については、スルガ銀行との提携以前からいろいろ検討してまいりました。世界各国のやり方を見る中でも、例えば BaaS みたいな形のやり方もありますし、ネオバンク、チャレンジャーバンクと呼ばれているような様々な形態を研究していく中で、今回、スルガ銀行に出資をさせていただき、リテール×リテールで実利を取れるやり方を狙って開始し、まさにそのとおりの展開になってきており、両社にとって非常にいい提携であったと考えております。

一方で、法人分野を拡充していくには、法人系に強い銀行とアライアンスを組むなどの拡充も否定せず進めていきたいと思っております。

銀行機能の活用については、銀行のローン機能などライフプランに合わせて提供できるプランを、デジタルを活用しながら両社で組み上げていきたいと考えております。これについてはスルガ銀行とも話し合いをしながら進める他、他のアライアンスで解決策を見いだす可能性もあるかと考えております。

#### **Q9.**

インド中央銀行の事業者への規制がありました。これを踏まえて、御社のダイレクトレンディング、パートナーシップレンディングの事業への影響、こういったリスクやチャンスがあるのか教えてください。

#### **A9.**

インド中央銀行から規制の入った4社については、これまで中央銀行からなされていた指導に対する結果として与えられた規制と捉えています。

インドにおけるクレジットサイクルを中央銀行は気にしている、というのがわれわれの認識です。特に家計に占める負債比率については、他国で同じようにデフォルトが起きた事象を研究している風潮が見えるので、いわゆる過剰貸付の部分や与信を慎重に見極めること、インドの場合、途上与信が非常に重要になってくるので、これらを綿密にやること、健全な事業運営を行っていることを中央銀行に報告しつつ、進めていくことが非常に重要だと思います。

こういったレポーティング機能に関しましては、社外取締役の元中央銀行の Executive Director の方が非常に細かく指導していただいて、規制に対する対応は慎重に行っております。規制懸念を払拭できない部分はありますが、われわれとしては最大限、対応できていると考えております。

またパートナーシップレンディング、ホールセールレンディングの貸付先への影響は、現時点ではないと考えております。

#### **Q10.**

競合他社が資本業務提携を発表され、法人分野についても触れておりましたが、御社がターゲットとしている法人顧客とのすみ分けはできているか、また御社の競争優位性を確認させてください。



## A10.

当社が展開している SME 向け与信はビジネスオーナーに対する個人与信です。個人オーナー向けの与信スタイルを確立してきており、1 人当たり与信限度額を、例えば数千万円付与するケースもございます。また全国に、7～800 名程の法人営業メンバーが、常にお客様と細かくコンタクトを取って、途上与信に努めているという強みもございます。

他社とは与信手法が若干異なっている印象があり、顧客層もあまりバッティングすることはないと思っております。

以上