

FY2024 3Q 決算概況資料 Summary of Financial Results

February 14, 2025

東証プライム市場上場 証券コード:8253
Tokyo Stock Exchange Prime Market, Securities Code: 8253

株式会社クレディセゾン

2025年3月期 第3四半期決算説明会

2025年2月17日

[登壇者]

常務執行役員 CFO 根岸 正樹（以下、根岸）

新中期経営計画初年度は好調な推移 “本業の稼ぐ力”も着実に向上 次年度以降の成長に向けて弾み

3Q決算は増収増益 ※セグメント別トピックはP.7参照

- ✓ 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）に加え、不動産関連事業が全体を牽引
- ✓ 特殊要因（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）が利益の押し上げに寄与 ※特別引当金の取崩し（68億円）除く、連結事業利益730億円
- ✓ 新中期経営計画では、安定的かつ継続的な配当方針を堅持しつつ、配当性向は30%以上とする方針に基づき、直近の期末配当予想から普通配当を5円増配し、期末配当金を1株当たり110円とする予定

通期業績予想（2024年11月修正）は据え置く

新中期経営計画を達成するべく、FY24/4Qにおいて以下施策の実施・検討があることから、一部先行き不透明な状況も勘案して通期業績予想は据え置く

- ✓ 低成長かつ低採算な事業に関する見直し
- ✓ 将来収益獲得に向けたプロモーションコストの投入
- ✓ 債権リスクの将来懸念への対応

根岸：根岸でございます。私から、第3四半期の決算概況をご報告いたします。

第3四半期決算は、増収増益でございます。グローバル事業、ペイメント事業、ファイナンス事業に加え、不動産関連事業が堅調に推移いたしました。

一つ、特殊要因としては、コロナの特別引当金の取崩しがこの第3四半期もあり、今年度累計で68億円になっており、こちらも利益の押し上げに貢献している状況です。

なお、現状この進捗を勘案し、配当については、直近の期末配当予想から普通配当を5円増配し、期末配当金を1株当たり110円とする予定としております。

なお、通期の業績予想については、据え置きとしております。26年度の中期経営計画達成に向けてさまざまな施策を行っておりますが、この第4四半期においても低成長かつ低採算の事業に関する見直しや、将来収益獲得に向けたプロモーションコストの投入、債権リスクの将来懸念への対応を、実行ないしは検討している状況です。

おのおの、金額規模は読みづらい部分等もありますので、そういったことも踏まえて、業績予想については据え置きとしております。

決算サマリー

Financial Summary

CREDIT SAISON
(億円/¥100 Million)

	FY23 3Q	FY24 3Q	前年比 YOY	FY24計画(期初) Plan(Initial)	FY24計画(修正) Plan(Revised)	進捗率 Progress rate
連結 Consolidated						
純収益 Net revenue	2,687	3,134	116.6%	4,130	4,160	75.3%
事業利益 Business profit	614	799	130.0%	770	800	99.9%
四半期利益 Profit attributable to owners of parent	620	576	92.8%	520	550	104.7%
単体 Non-consolidated						
営業収益 Operating revenue	2,121	2,291	108.0%	3,030	3,060	74.9%
営業利益 Operating profit	322	392	121.7%	425	435	90.3%
経常利益 Ordinary profit	404	468	115.6%	480	500	93.6%
四半期純利益 Profit	317	476	149.8%	340	470	101.4%

© 2024 CREDIT SAISON CO., LTD.

*2024年11月修正計画/Revised plan for November 2024

4

4 ページ目、決算サマリーをご覧ください。

まず、連結業績です。純収益は 3,134 億円で前年比 116%、事業利益は 799 億円で前年比 130%、四半期利益は 576 億円で前年比 92%です。

四半期利益については、前年度、スルガ銀行の持分適用化に伴い、負ののれん発生益計上があり、そちらの剥落が背景としてあります。

セグメント別業績概況

Overview of Business Results by Segment

CREDIT SAISON

(億円/¥100 Million)

純収益 Net revenue	FY23 3Q	FY24 3Q	前年比 YOY	FY24計画(期初) Plan(Initial)	FY24計画(修正) ^{(*)1} Plan(Revised)	進捗率 Progress rate
ペイメント Payment	1,760	1,888	107.3%	2,499	2,529	74.7%
リース Lease	93	98	106.2%	135	135	73.3%
ファイナンス Finance	437	505	115.4%	633	633	79.8%
不動産関連 Real estate related	183	244	133.7%	260	260	94.1%
グローバル Global	180	364	201.8%	513	493	74.0%
エンタテインメント Entertainment	48	48	101.8%	67	67	73.0%
計 Total	2,703	3,151	116.6%	—	—	—
セグメント間取引 Intersegment transactions	△15	△17	—	—	—	—
連結 Consolidated	2,687	3,134	116.6%	4,130 ^{(*)2}	4,160 ^{(*)3}	75.3%

© 2024 CREDIT SAISON CO., LTD.

(*)1 2024年11月修正計画/Revised plan for November 2024 (*)2 金融収益23億円含む/Includes 2.3 billion yen in financial revenue (*)3 金融収益43億円含む/Includes 4.3 billion yen in financial revenue

5

5 ページ目、セグメント別業績概況です。まず、純収益です。

ペイメント事業については、クレディセゾンのリボ残高の増大が堅調であることに加え、リボ手数料率の改定、またその他の手数料の見直し等も増収に寄与し、前年比 107%です。

ファイナンス事業については、クレディセゾンならびにセゾンファンデックスにおける提携金融機関数増加や、商品増加により、前年比 115%。

また、不動産関連事業は、第 3 四半期の 3 カ月間で販売用不動産のある程度まとまった数の売却があったことなどで前年比 133%です。

グローバル事業は、インド事業が堅調に成長しており、前年比 201%です。

セグメント別業績概況

Overview of Business Results by Segment

CREDIT SAISON

(億円/¥100 Million)

事業利益 Business Profit	FY23 3Q	FY24 3Q	前年比 YOY	FY24計画(期初) Plan(Initial)	FY24計画(修正) ¹⁾ Plan(Revised)	進捗率 Progress rate
ペイメント Payment	190	270	141.6%	205	275	98.3%
リース Lease	35	33	96.0%	40	40	84.9%
ファイナンス Finance	213	289	135.4%	315	315	91.9%
不動産関連 Real estate related	141	162	114.7%	130	130	125.0%
グローバル Global	10	35	330.0%	68	28	125.5%
エンタテインメント Entertainment	13	11	84.2%	12	12	94.2%
計 Total	605	802	132.5%	—	—	—
セグメント間取引 Intersegment transactions	9	△3	—	—	—	—
連結 Consolidated	614	799	130.0%	770 ²⁾	800 ²⁾	99.9%

© 2024 CREDIT SAISON CO., LTD.

(*1) 2024年11月修正計画/Revised plan for November 2024 (*2) セグメント間取引を含む/Includes intersegment transactions

6

6 ページ目、セグメント別業績概況の事業利益です。

ペイメント事業は、先ほどの純収益の増大という部分に加え、ここまでの9カ月間で見ますと、基本的には費用の部分についても前年ないしは計画に対してうまくマネジメントができていたことも貢献しております。また、関係会社ならびにカード合併会社をはじめとした持分投資先の堅調な状況もあり、前年比141%です。

ファイナンス事業は、クレディセゾン、セゾンファンデックスに加え、スルガ銀行の業績も堅調に推移しており、その持分の取り込みも大きく、前年比135%。

不動産関連事業は、先ほどのセゾンリアルティの純収益の増大という部分に加え、セゾンリアルティはコストの削減にも努めており、そちらもある程度機能してきている状況がありましたので、前年度では不動産信託受益権の持分売却益が約40億円ありましたが、そちらの剥落も跳ね返し、前年比114%です。

グローバル事業は、インドの事業に加え、ベトナム事業も回復してきており、前年対比330%で着地しています。

ペイメント

- ・プレミアム戦略推進による顧客層の変化によりショッピング取扱高が伸長
- ・ショッピング増枠やUIUX改善等によりショッピングリボ残高が拡大、リボ手数料率引き上げ影響により増収増益
- ・特殊要因（特別引当金の取崩し）も増益に寄与

リース

- ・既存主力販売店への営業活動強化による増収の一方、貸倒コスト増加等により減益

ファイナンス

- ・スルガ銀行やセゾンファンデックスとのグループビジネス拡大
- ・クレディセゾンの不動産ファイナンス関連商品の拡充や、新規提携先との関係強化、金利変動商品の影響により増収増益

不動産関連

- ・セゾンリアルティにおける保有不動産の売却が想定を上回り増収増益

グローバル

- ・Credit Saison Indiaにおけるレンディング事業の拡大
- ・上期決算に引き続きベトナムHD SAISONの事業利益貢献により増収増益

エンタテインメント

- ・新店舗オープンに伴う費用影響により増収減益

7 ページ目、セグメント別トピックはお読み取りください。

連結会社の貢献状況

CREDIT SAISON

■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
FY24-3Q		799.3		468.1	331.2
(前年差)		184.3		63.2	121.1

■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	セゾンリアルティグループ	106.8	+12.5	総合不動産事業
	(株)セゾンファンデックス	95.4	+22.3	不動産金融事業・信用保証事業・個人向け融資事業
	Kisetsu Saison Finance(India)Pvt. Ltd.	40.0	+23.6	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)	11.2	+2.9	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)	42.5	+26.4	銀行業
	HD SAISON Finance Co., Ltd.	23.2	+21.4	ベトナムにおけるリテールファイナンス事業
	(株)セブンC S カードサービス	8.7	+0.1	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)	8.4	+0.9	クレジットカード事業、保険・投資信託・信託事業

8 ページ目、連結会社の貢献状況です。

主な連結会社のセゾンリアルティグループは、先ほどご説明したとおりの状況で、前年差プラス12億円です。

以下、セゾンファンデックス、インド Kisetsu Saison、スルガ銀行、ベトナム HD SAISON は、前年と比べ20億円以上の貢献増大ということで、各社、それぞれで新規の貸付が順調に進んでいる状況です。

24年5月新中計での公表内容

自己株式取得実施

新中計期間中（FY24-26）に700億円を目途に取得を計画（FY24に内500億円を実施）

政策保有株式縮減

新中計期間中（FY24-26）に70%相当を縮減

進捗

取得した自己株式の累計

- (1) 株式の取得価額の総額 36,984,890,005円（進捗率74.0%）
- (2) 取得した株式の総数 10,920,600株（進捗率43.7%）

※2025年1月31日現在（適時開示ベース）

売却の内容

- (1) 売却株式 当社保有の上場有価証券 5銘柄 等
- (2) 投資有価証券売却益 約173億円（進捗率54.3%）

※連結決算においては、その他の包括利益として会計処理されるため、親会社の所有者に帰属する当期利益に与える影響はありません。

※2024年12月31日現在

9 ページ目、資本政策の進捗です。自己株式の取得状況については、1 月末の時点で進捗率が 74% です。24 年 5 月に公表した期限の 5 月 15 日までに金額ベースの 500 億円はやりきれ見通して進捗しています。

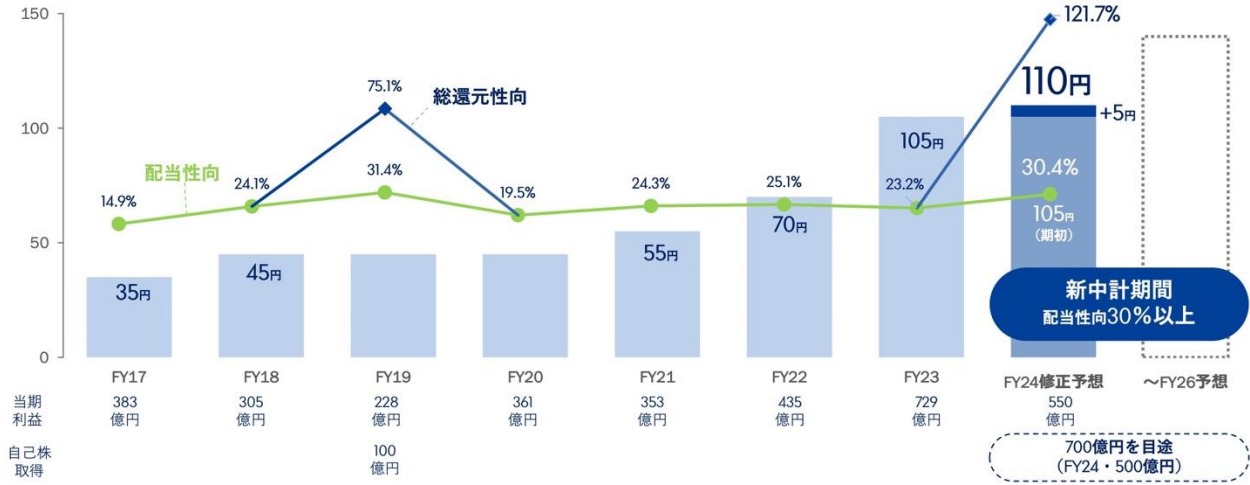
また、政策保有株式の縮減は既に公表の通り、3 カ年で 70%相当を縮減していきたいと考えておりますが、12 月末現在で 54%ほどの進捗です。対象のお取引先様とは丁寧に会話を続けながら、この 3 カ年で 70%相当の縮減を実現してまいりたいと考えています。

株主還元

CREDIT SAISON

- ✓ 新中期経営計画（FY24-26）では安定的かつ継続的な配当方針を堅持しつつ、配当性向は30%以上とする方針
- ✓ 方針に基づき、直近の期末配当予想から普通配当を5円増配し、期末配当金を1株当たり110円とする予定

(1株配当金:円)



© 2024 CREDIT SAISON CO., LTD.

10

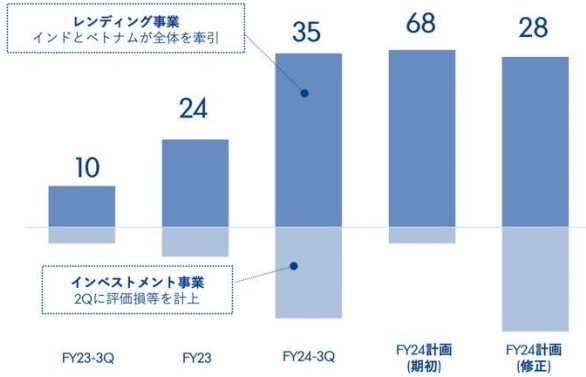
10 ページ目、配当については、先ほどご説明の通りでございますのでお読み取りください。

新中期経営計画・重点テーマ

インド事業の拡大とグローバル展開の進化

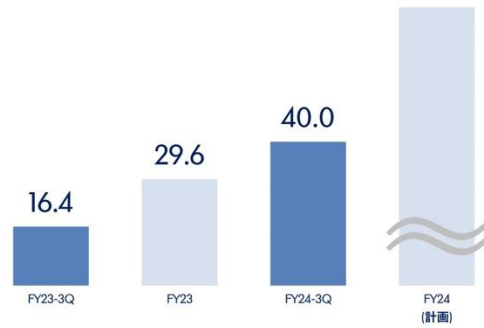
■セグメント事業利益

(億円)



■Credit Saison India 事業利益貢献

(億円)



© 2024 CREDIT SAISON CO., LTD.

■レンディング事業 ■インベストメント事業

12

続いて主要事業の進捗です。

まず 10 ページ目、グローバル事業です。セグメント事業利益は、3Q で 35 億円、レンディング事業だけで見ますと、非常に順調に成長が続いている状況です。

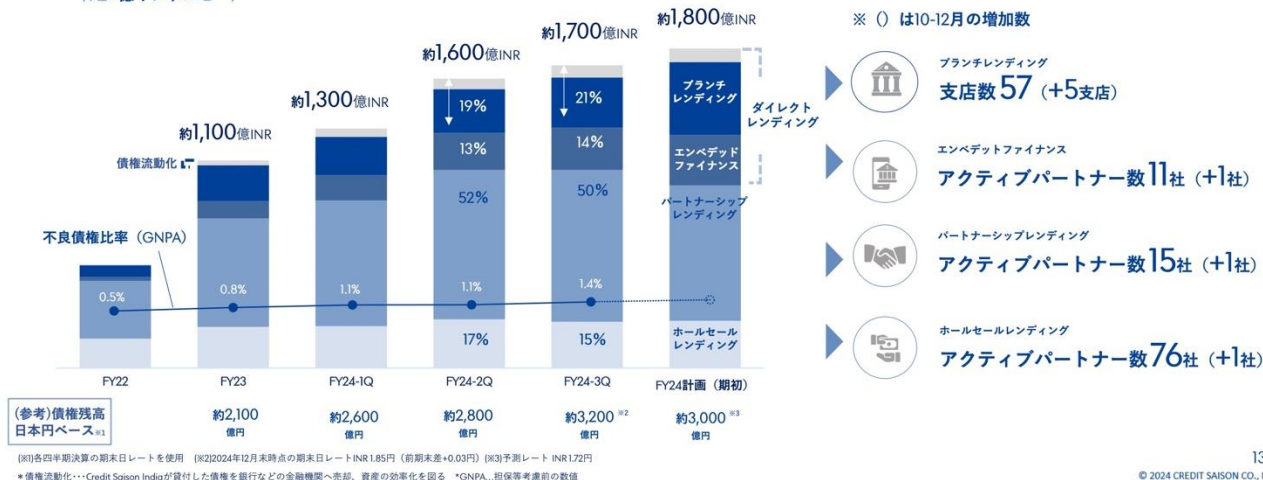
グローバル事業 Credit Saison Indiaの進捗



- ✓ 変化するマーケット環境の中においても債権残高は着実に拡大
- ✓ 不良債権比率（GNPA）は微増も、リスクコントロールに注力した結果、安定的に推移

■債権残高推移

（単位：億インドルピー）



13 ページ目をご覧ください。

レンディング事業を一番牽引しているインドの事業においては、今年度累計で 40 億円の利益貢献で、その源泉となっている貸付残高は、第 3 四半期末、現地通貨ベースで約 1,700 億インドルピーと、ほぼわれわれの計画どおりに積み上がっている状況です。

なお、内訳としては、第 3 四半期にあらためてダイレクトレンディングの二つのプロダクトに注力していることがあり、少しシェアが上がってきている状況です。

なお、不良債権比率、GNPA ベースで見ますと 1.4%と、上期はおおむね 1.1%の水準で推移してきたところからしますと、少し引き上がってきている状況です。

大きくは、二つ背景としてあると思っています。一つは、インド全体のマクロ影響、当社に限らず、マイクロファイナンスのレイヤーのリスクの顕在からスタートし、徐々にわれわれの投資先の顧客層のリスクも顕在化してきている状況で、パートナーシップレンディングの一部の提携先やダイレクトレンディングについては、少しリスクの高まりが見受けられる状況です。

もう一つは、自社のさまざまなトライアルによる影響もあると考えております。ダイレクトレンディングでは 1 年ほど前から、例えば利用する信用情報機関を変更したり、ブランチレンディングの小口貸付についてはなるべく簡略化や自動化していく等、さまざまなトライをしておりました。

ですが、なかなか想定していたリスクの割合にうまく収まらない、ちょっと超過してしまっている状況でしたので、基本的にはそのトライアルをやめて、モデルを改変している状況です。

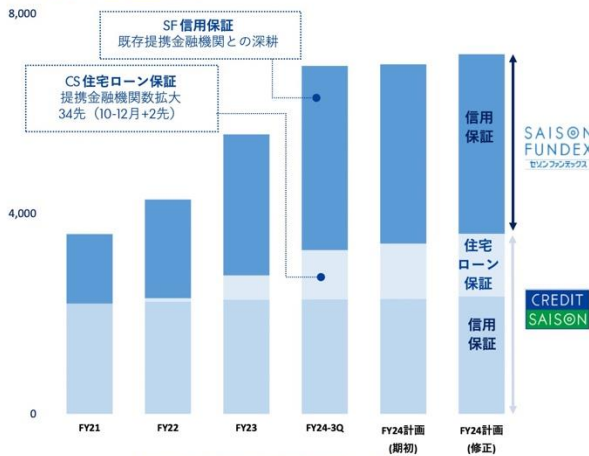
これらの積み重ねもあり、少しリスクの高まりがありましたが、この第3四半期以降の新規の貸付分の30日経過後、60日経過後のリスクを見ますと、明らかに改善してきている状況があり、足元を含めた新規の貸付の部分から、少しリスクの低減も図れるのではないかなと思います。

ですので、マクロ的な影響も含めて、多少この1.4%という水準が大きく引き上がることはなく、われわれの想定範囲の中でうまくマネジメントできるのではないかと考えています。

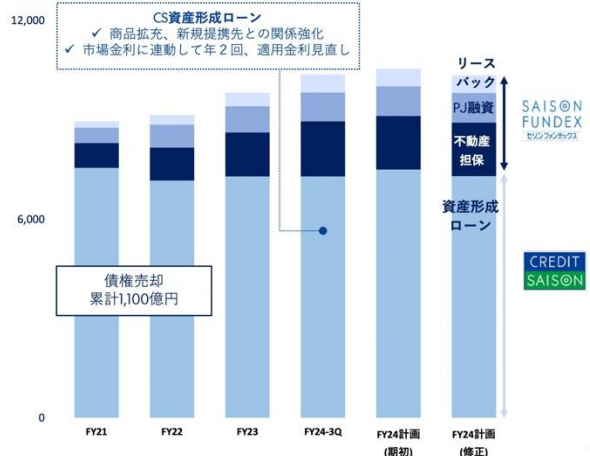
新中期経営計画・重点テーマ

グループビジネスによる利益の拡大と競争力の向上

■保証ビジネス残高 (億円)



■不動産ファイナンスビジネス残高 (億円)

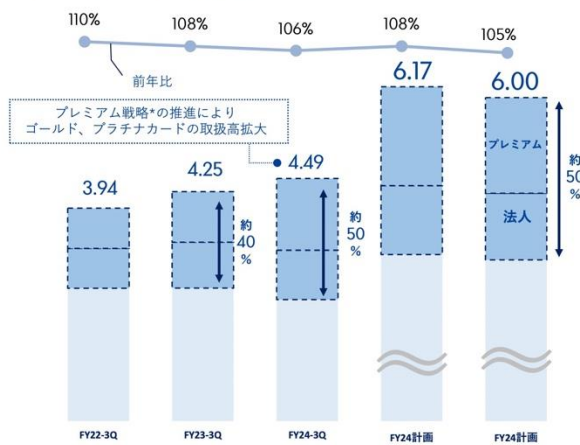


© 2024 CREDIT SAISON CO., LTD. *CS: クレディセゾン/SF: セゾンファンデックス

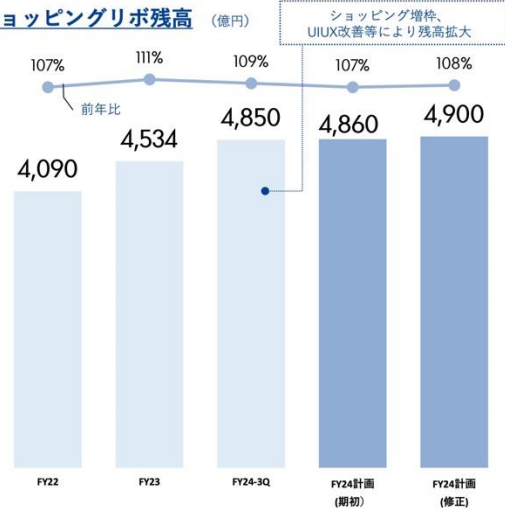
14 ページ目、ファイナンス事業は、保証ビジネス残高、不動産ファイナンスビジネス残高ともに堅調に推移しています。提携の金融機関数がまだ増えていることや、不動産ファイナンスビジネスでは新しい商品を昨年夏場に投入したことも、貸付増大につながっているところです。

収益基盤の強化と利益率の向上

■ショッピング取扱高 (兆円)



■ショッピングリボ残高 (億円)



© 2024 CREDIT SAISON CO., LTD. *マス(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

15 ページ目、ペイメント事業です。

ショッピング取扱高については、第3四半期にようやく上期に比べ少し上昇してきている状況ですので、年度末に向けてできるだけうまくマーケティングしながら、より伸ばしてまいりたいと考えています。

一方で、ショッピングリボ残高については、引き続き順調に積み上がっており、前年比109%です。

▶▶ アセット収益拡大

24年10月
開始

「あとから分割」サービス

- ✓ 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
- ✓ 24年12月中旬以降、サービス対象券種を拡大

利用者は20～30代をメイン層に、従来は1回払いのみであった会員の利用や
リボへのアップセルにも繋がる

24年11月
開始

リボ手数料率の引き上げ

- ✓ セゾンブランドのリボ料率を最大18%へ引き上げ
- ✓ 24年8月顧客案内開始、24年11月引き落とし分から新料率の適用開始
- ✓ 25年度以降、UCブランドのリボ料率引き上げを検討

新料率適用開始後も引き続き顧客離反影響は軽微
リボ残高は堅調に積み上げ

今後の金利上昇局面における物価上昇、安定的な賃金上昇の定着
⇒“今”買って“後”で払うニーズが一層高まり、リボ・分割利用が加速することが想定

16 ページ目です。

残高収益は非常に重要ですが、昨年10月から、後から分割払いに変更するサービスを導入しました。業界の中ではどちらかというと後発になりますが、若年層を中心に、われわれが期待していた以上にご利用が進んでいる状況です。来年、再来年を見据えますと、ある程度固まった残高になることが想定されることが、一つ期待のポイントとなります。

また、昨年11月からリボ手数料率の引き上げを開始していますが、顧客離反の影響などは、結果としては想定していたよりも小さく、今後のリボ収益増大にも比較的期待が持てる状況で引き上げを行うことができます。

商品性の見直し

ニーズを捉えた付加価値のブラッシュアップによるロイヤリティの向上

- ✓ カード特典の見直し・拡充
- ✓ ALLセゾン会員向けの特別な価値提供
- ✓ グループコンテンツを活用した取り組みの深耕

商品性の見直しと並行したサービスに見合った手数料設計の推進

- ✓ 2024年12月 海外でのカード利用時に発生する事務処理経費（マークアップフィー）変更
- ✓ 2024年12月 ご利用明細書発行手数料の改定
※1通あたり【改定前】110円（税込）→【改定後】330円（税込）
- ✓ 2025年8月 一部カードを対象に、未稼働会員へカードサービス手数料を導入
※カードサービス手数料：1,650円（税込）・2,200円（税込）

17 ページ目、ペイメント事業については引き続きさまざまな構造改革を続けていくこととなります。

上段の部分については、攻めの部分になります。

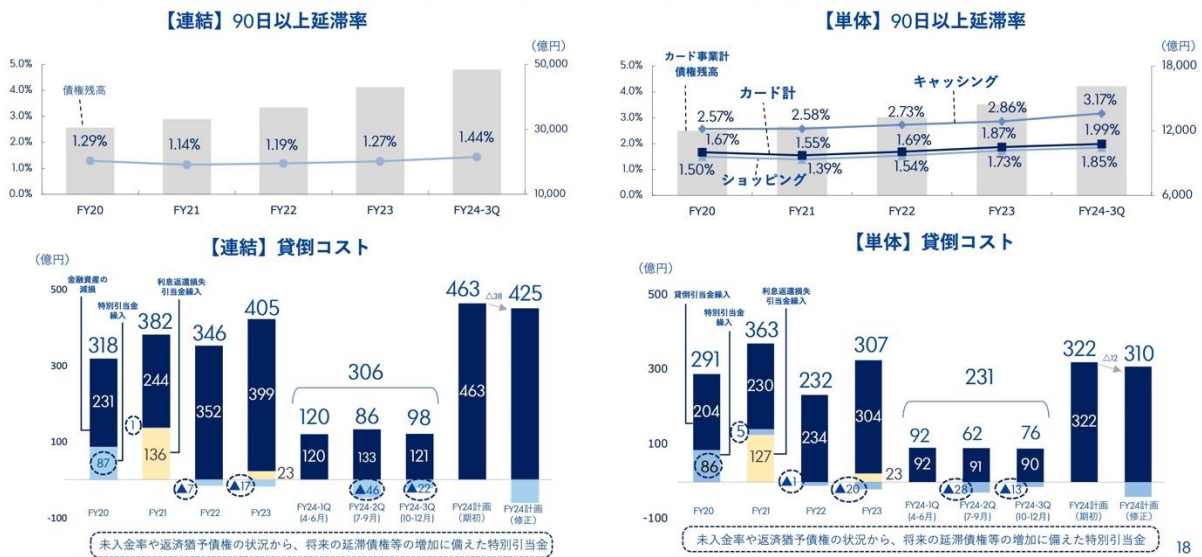
カードごとの特典をしっかりと改定していくこと、お客様が望んでいるものをしっかりとご提供していくことに加え、全てのセゾンカード共通の特典を導入し、認知度を上げていくための広告宣伝などにも注力してまいりたいと思っています。

また、同時に下段の、サービスに見合った手数料設計の推進も引き続き推進してまいりたいと思っています。足元では、昨年12月に海外利用時の手数料、またご利用明細書の発行手数料を再度改定しています。また、既に公表済みですが、今年の8月には、一部のカードを対象にカードのサービス手数料導入を予定しております。

これ以外にも、来年度に向けていくつか改定も予定しておりますので、ペイメント事業は引き続き収益率の改善に努めてまいりたいと思います。

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し



最後に、18 ページ目、債権リスクです。

こちらについては、90 日以上延滞率が少し高まってきております。貸倒コストも、おおむね 3 カ月間で単体 90 億円ベース、連結でも 120 億円ベースの実績となっておりますので、四半期ベースで見ると増えてはいないですが、なかなかまだ減るところまではいっていない状況です。

今期については、上期決算からご説明のとおり、コロナ禍に引き当てた特別引当金の取崩しがあり、この第 3 四半期においても、単体で 13 億円、連結で 22 億円の取崩しをしております。

引き続き、初期与信・途上与信で、特に与信枠付与については非常に注意しながら、締めるべきところは締めていくことを行いつつ、回収についても、延滞中期クラスはボリュームが増えていますので、できるだけ回収に人手をかけることや、弁護士事務所への委託領域を増やししながら、回収精度を高めていく取り組みも行っており、まいりたいと思っています。

債権のリスクについては、恐らく今後も半年から 1 年ぐらいは続くと思込んでおいたほうがいいのかなとは思いますが、とにかく増やさずに、できるだけいろいろな取り組みを行うことで維持ないしは減少させていくことを続けてまいりたいと考えています。

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.

セグメント別業績の計画対比のイメージ感について、セグメントごとの定性、定量面を教えてください。ファイナンス事業はもともと全体的に好調だったこと、不動産関連事業は不動産売却益の影響があることから好調な推移となることは理解できるものの、ペイメント、グローバルが想定以上に強いため整理いただきたいです。

A1.

定量面は大括りな回答となりますが、まず一つ目、ペイメント事業については、全体的に収益が計画よりも数十億円上振れしていることに加え、コストも計画差で2桁億円ほど計画を下回る進捗となっており、収益増大と経費削減によって第3四半期まで非常に好調な着地となりました。例年第4四半期は費用が増大していく予算組みをしており、計画ベースの利益自体が他の3四半期と比べると小さくなる傾向にあります。

二つ目に、グローバル事業は、ベトナムの事業環境が不透明なことや債権マネジメントに不安定感があることから、計画にベトナム事業の貢献をほぼ織り込んでいませんでしたが、それらの懸念を乗り越えて、前年差20億円超の利益貢献を出したことが上振れ要因となります。

三つ目のファイナンス事業は、クレディセゾンとセゾンファンデックスの新規貸付と残高増加に加え、スルガ銀行の堅調な業績を受けて当社持分の取り込みが計画を上回ったことにより好進捗となっています。

なお、不動産関連事業については、セゾンリアルティの不動産売却とコスト削減が効いてきたところ です。

Q2.

グローバル事業はインベストメント事業によるプラス要因はありますか。また、中期経営計画では不動産関連事業における整理事業関連資産の売却を2025年度までに完了させる計画でしたが、今回それが一部前倒しになったという理解でよろしいですか。

A2.

グローバル事業のインベストメント事業については、第3四半期は増減なしと捉えていただければと思います。

不動産関連事業における整理事業関連資産の売却は、今年度売却予定だったものを売却したと捉えていただければと思います。来年度の売却計画は現状変更ありません。

Q3.

(P3) ページの一番下に記載の「低成長かつ低採算な事業に関する見直し」「将来収益獲得に向けたプロモーションコストの投入」「債権リスクの将来懸念への対応」について、これらは当初計画に含まれていたのでしょうか。具体的な取り組みについても教えてください。

A3.

その三点は当初計画に織り込まれていなかったものを検討・実行していきたいと考えています。

一つ目の「低成長かつ低採算の事業に関する見直し」については、グループ各社が行う事業のうち、将来成長性や採算性の低いものについて中止・売却も選択肢に入れて事業の継続を検討していきたいと考えています。

二つ目の「プロモーションコストの投入」については、ペイメント事業と連結子会社のセゾンファンデックスのマーケティング費用を中心に検討・実行していきます。ペイメント事業はもともと第4四半期にプロモーションコストが多めに組み込まれる計画となっていることに加え、中計最終年度の目標達成に向けて、リボルビング残高の成長や新規提携カードなど現時点である程度成果が見込める部分にマーケティング費用を追加投下し、来年度以降の収益利益につながる取り組みを実施していきたいと考えています。

三つ目の「債権リスクの将来懸念への対応」は、必要に応じて予防的引当を検討したいと考えています。国内におけるペイメント事業のリスクの高止まりのほか、海外ではインドをはじめとした各国の債権リスクへの懸念もありますので、予防的措置の必要性について議論を進めていきます。

Q4.

(P3) 「低採算の見直し」は、来期のROEの向上に資するものと考えてよいでしょうか。

A4.

ROE に変化はないと考えます。

Q5.

(P10) 株主還元について、今回、一株当たり配当金 (DPS) を 110 円に上げましたが、来期、還元方針変更、配当性向引き上げなど検討されているのでしょうか。

また、自己株式の取得に関しても、中計初年度 500 億円実行のあとに残る 200 億円分について、来期どのように進めていくのか、現時点での考え方を教えてください。

A5.

配当ならびに自己株式の取得について現時点で決まっているのは一株当たり配当金を 105 円から 110 円に引き上げることのみで、その他取り組みについては「2026 年度に向けて配当性向 30%以上とする方針」の中で毎年検討していきたい考えです。利益水準をベースにしつつ、次年度以降の成長可能性と投資の可能性などを鑑み、総合的に判断していきたいと考えています。

自己株式の取得についても、来年度、再来年度以降の各事業に必要なリスクキャピタルの量などを勘案するほか、新規投資の可能性や時間軸も含めて考えながら、残り 200 億円の実行タイミングを適宜検討していきます。

Q6.

費用面について、各セグメントで費用コントロールがうまくできているというお話でしたが、中計のペイメント事業のコスト構造改革の中でご提示いただいた「人件費率の 4%ポイント低下」「人件費率を除くコスト比率の 3%ポイント低下」という指標よりももう一段引き下げられる余地は出てきているのでしょうか。

A6.

現時点で計画を上回るころまでは想定できませんが、例えば資料掲載内容の通り、明細書の発行手数料改定など商品性の見直しと並行してサービスに見合った手数料設計を行うことで収益性が向上し、当初想定よりも効果が大きくなる可能性はあります。人件費については現状計画をやや上回って進捗していますが、3 年間トータルで見ると、想定通りの着地になると見込んでいます。

Q7.

コスト削減が前倒しで進捗しているのか、または人件費の上昇、ベアなどコスト増加が見えているものが思った以上の成果で打ち返せるため計画線を維持できているのか、どちらの考え方で捉えるべきでしょうか。

A7.

現状、人件費は減少部分が先行していますが、新規のプロフェッショナル採用が進行するなど、今後の成長過程の中で状況は変わってくると想定しております。

コストも、手数料体系の見直しなどにより収益増大を目指す現状の構造のまま収益性の改善を進めていく考えです。

Q8.

不動産関連事業の整理事業関連資産について、来年度の売却益の見込みや、今年度との売却益の比較をお聞きしたいです。

A8.

売却予定物件数は今年度より来年度のほうが多いため、整理関連事業資産だけで見れば来年度の利益のほうが高くなる見込みです。今後の不動産市況によるものの、現時点では、昨年春に立てた当初計画を目指す形になると考えています。

Q9.

グローバル事業のインド事業について、ブランチレンディングのリスク管理強化のために小口の自動化や信用情報機関の変更などのトライアルをやめてモデル改変するとおっしゃっていましたが、この1年の取り組みによる費用効率化やコスト改善の効果を教えてください。逆に、この中計期間で織り込んでいるものが逆戻りする可能性についても言及いただきたいです。

A9.

具体的な金額ベースでの回答は控えさせていただきますが、ブランチレンディングにおける比較的規模が小さい事業者向けの貸付について、申し込みの簡略化と自動化を、1年ほど前から進めてきました。

当初は人件費のコスト削減と利益率の引き上げにつながるのではと考えてトライしていましたが、結果的に債権リスクが想定以上に上がってしまったため、簡略化、自動化を撤回し、中規模以上の事業者向けに行っている、審査に人手をかけ、スコアによって現地調査なども行う従来の審査モデルに改めて戻したことで、債権リスクが低減してきたところです。

エンベデッドファイナンスでは、コストを勘案し、使用する信用情報機関を別の機関に変えてモデルの組み替えを行ったのですが、ブランチレンディング同様に、変更したことによって債権リスクが少し高まったことを踏まえ、もともと使っていた信用情報機関と、新たに取り入れた信用情報機関をうまく併用するモデルに新たにチューニングしたことにより、新規貸付のリスクが下がってきています。

このように、前年度の第4四半期から今年度上期の前半にかけて実施したトライアルにより高まったリスクをチューニングしたことによって、第3四半期辺りからの新規貸付のリスクがうまく低減してきた状況になります。

Q10.

(P22) 今年度の業績の進捗はかなり早く、第4四半期において来年度以降の収益拡大を踏まえた投資の可能性についてご説明いただきましたが、2025年度、2026年度の計画を引き上げる可能性があることをご示唆されていると理解してよろしいでしょうか。

A10.

現時点では2025年度、2026年度の計画引き上げは考えていませんが、この第4四半期、さまざまなことを精査していく必要があると考えています。

今年度は一定規模で発生した国内事業における貸倒コストの特別引当金の取崩しが来年度は剥落しますし、当初中計で想定していた金利上昇水準を越えるであろう状況になっていますので、コストの精査が必要です。一方で、各事業とも収益源となる残高の積み上げが堅調に推移しており、好進捗な部分と来年度以降増大する見込みのコストの部分をしっかり精査した上で判断していきたいと考えています。

Q11.

グローバル事業の計画についても精査する必要はありますか。

A11.

グローバル事業、特にインドについては、資金ニーズは依然として旺盛なため貸付残高の積み上げは可能だと思えるものの、インド国内におけるクレジットリスクのサイクルが変化してきていると考えており、引当の十分性の担保などを精査する必要性を感じます。

加えて、短期間で急成長しているノンバンクに対する中央銀行の懸念も感じており、中央銀行とのコミュニケーションもしっかり勘案した中で、精査をしていきたいと考えています。

Q12.

(P19) 財務戦略における長期比率、固定比率の中長期ターゲットを教えてください。今後の金利上昇想定を踏まえ財務運営についてコメントいただけたらと思います。

A12.

中計で当初想定していた金利水準を超えてくる状況にありますので、今一度、金利水準やタイミングなど来年度以降に向けて社内議論を進め、調達サイド、事業サイドの両面である程度シナリオの修正が必要だと考えております。

一方で、2026年度までの計画については、当面のコストインパクトを和らげる必要性がありますが、基本方針に変更なく長期・固定を意識した調達を行っていきたいと考えています。

以上