

2019 年度中間期 決算説明会（11 月 14 日開催）

質疑応答要旨

質問：質問は2点ありまして、1点目が、今いまの無担保ローン市場そのものの見方について、專業はまだ成長できていますが、全体では横ばい傾向で鈍化していく中で、以前と比較して市場の長期的成長性を、今時点でどう展望されているのかということ。その中で、新生の立ち位置というのは以前と比較してどう変わっていくと見られているのか、その開示請求件数が減らなくなってきた点も踏まえてコメントをいただければ幸いです。こちらが1点目です。

2点目が、ページ17のドコモレンディングプラットフォームのところで、8月の終わりに始まったばかりなのであれなのですが、今、走り出してみても、今どういうふうに見られているのかという、定量的とよりは定性的なところと。あとは回線数とかのポテンシャルだけを踏まえると、ものすごいあって、そういったところのポテンシャルとか、あとは既存のコンシューマーファイナンスビジネスの顧客層の重複とかを踏まえて、このビジネスのポテンシャルをどういうふうと考えてらっしゃるのか。また、同じような価値共創ビジネスの案件は、パイプラインとしていくつか見えているのかについて教えてください。

工藤：まず、一つ目のご質問ですけど、一つ目、二つ目、説明して連関する部分がありますが。まず、無担保ローンのマーケット全体として、状況はあまり変わっていない、変わっていないという意味は、やはり銀行系はやや抑制気味といいますか、まだあまりアグレッシブに伸ばそうというモードにはない中で、一定の、ある意味堅実なニーズが、どちらかというと專業プレーヤーに流れてきている。そこは穏やかに伸びていると、こういう状況は続いています。

私どもは後者のプレーヤーの一角として、そのメリットをしばらくは享受できる状況にあるだろうと捉えています。一方で、これは従前から申し上げてきましたが、ピュアな無担保ローンのマーケット、どこかで飽和点が来るだろうということはもともと思っておりましたので、過剰な成長期待を持つことは、あまり適切ではないとは思っているのですけれども。今のところはあまり、2~3年タームでそのマーケットの伸びが止まってしまうようなことまで心配しているわけではないという状況かと思えます。

これに対して、伝統的な意味合いでの無担保ローン、私どもで言うスタンドアローンのビジネスとしてやっているもの以外のいろんな取り組みが、今、世の中で非常に増えてきているわけで。データを活用したレンディングの仕組み、いろんなフィンテックプレーヤー等も含めて取り組みは始めているわけで。新しい顧客層の開拓というところは、これからも進んでいくのだろうと思っています。

私どもの戦略としては、専業ブランドで、それなりに力のあるものを持っていますから、まずその与信判断のところからいろんなオペレーションIT、それから最後の回収まで、全て国内としてはトップクラスのプラットフォームを持っているわけで、こういったものの全体、あるいはその一部を切り出して、こういう取り組みをしたいプレイヤーに機能提供をすることも考えております。

今、非常にいろんな多くの方と協議をしていますが、その大前提として、ウォレット的なプラットフォームがあって、その上に、そのAPI 基盤の上に、その小口のファイナンスも、あるいは決済商品を含めて載せたり、外したりというようなことができるような、まずこのプラットフォームを今つくっていて、数カ月間のうちにローンチできる。そこに実際載せていく商品の一つとして、この小口のファイナンスがある。そういった取り組みの、広い意味での一環としてドコモさんとのアライアンスもあると。こういう位置付けになります。

今、おっしゃっていただいたとおり、ドコモさんと私どものこれまでの無担保ローンのお客様は、当然重複はあるわけですが、タイプはかなり違いますので、そういう意味ではわれわれとしても新しい顧客層にリーチアウトしているという認識です。正直、まだ始まったばかりなので、数値的なところを何かご報告できるような状況ではありませんが。やはり、新しいセグメントを開拓しているのだなという実感はありますので、ちょっと期待しながら見ていると。同時に、ドコモさんみたいな巨大プレイヤーだけではなくて、もう少し中堅クラス、独自の顧客基盤を持った方とのアライアンスも並行して今は進めているところで。

そういう意味では、この個人向けの小口のローンの世界は、今までかなり特定のセグメントに集中していたような印象がありますが。いろんな人のいろんなニーズに応じたものが、今後とも広がっていく余地が結構あるのではないかなと。そういうマーケットの中でプラットフォーム的な位置付け、必ずしもわれわれの看板が前に出なくてもいいと思っていますので、そういうプレイヤーとしてやっっていこうと思っています。以上です。すいません、両方いっぺんにお答えしちゃったような感じですけども。

今、開示請求件数についてのご質問でしたが、やや低下スピードが低下しているというか、横ばいに近くなってきています。業態別には、やはり専業の無担保ローンよりは、そういったものを取り上げている事務所さんのフォーカスが、カード、信販といった業態に少し移ってきているような印象がございます。

そちらのほうが、いろいろと手間もかかり、かつ単価も低いということで、今までどちらかというと専業を中心に営業されてこられた法律事務所等が多かったのですが、それがいよいよなくなってきたので、少しターゲットをシフトしているかなと。変な言い方ですが、そういう営業努力といいますか、開拓努力は引き続き一部の事務所で続いておりますので、もう少しテールが長い問題になるのかなと思っていますが。いずれにせよ

水準として上がっていくようなことは非常に考えにくいので、私ども、連結ベースで非常に、非常にと言うと会計事務所に怒られますけれども、十分な引当を積んでおりますので、あまり大きく懸念することはないかなと思っています。

質問：1問お願いいたします。今回の売出を通じまして、株主構成が大きく変わって、個人も含めて小口分散化といった形になったことが一つと。一方で、公的資金が筆頭株主になる形になると思うのですが、こういった株主構成の変化によって、何らか経営面で変化とか、あるいは重点を置くところが変わってくるようなことはあるのでしょうか。特に一部では、株主還元につきまして、自己株式取得を積極的に求めたであろうフラワーズさんが株主から外れることによって、来年以降の自己株取得の姿勢が後退するのではないかという懸念もなくなないように思うのですが、この辺について、今できるコメントをいただければと思います。以上です。

工藤：JCF ファンドが株主からいなくなった、それから、その代表者であるクリストファー・フラワーズ氏が取締役からいなくなったことが、どういう影響があるのだということは、前向き、後向き両面でいろんなお問合せを受ける事柄ですけれども。まず、さっき申し上げたように、ビジネス面では事実上影響がない。それから、ガバナンス面でも別にクリストファー・フラワーズ氏がイニシアチブを取って株主還元の向上を進めてきたわけではないので、そういう意味ではあまり関係ないです。

株主還元についての姿勢がどうやって決まっているかというのと、やはり、非常に大きな経営課題である公的資金の返済に向けて、いろんなスキーム論はあるわけですが、そのスキーム論以前に、まず相当株価を上げていかなければそこまで到達しないというのが、これまでご説明等をしたとおりの認識です。そういう意味では着実に株価を上げていくための、ある意味まっとうな施策を採っていく必要があります。

そのためには、3点セットと言っていると思うのですが、利益を安定的に拡大していくこと。それを通じて市場でのバリエーションを上げていくこと。その一つの要素として株主還元を高い水準で維持すること。今、直近の利益に対して株主還元率は50%になっておりますので、普通の銀行さんと比べるとかなり高い数字に既にあるわけですが、こういった水準を意識しながら、これを維持向上していくというスタンスは変わらないです。

従って、クリストファー・フラワーズ氏がなくなったからといって、その姿勢が後退することはないということは申し上げます。

質問：2点ありまして、1点目は、アメリカの利下げの影響が、ストラクチャードファイナンスを含めた、この海外向けの貸出にどういう影響を与えるか。利鞘の縮小とかに繋がらないかどうかというのと。

2点目は20ページのこのペイメントについて、この中身で口座振替、家賃保証、プリ

ペイドカード、いろいろありますが、どこが一番伸びているのかというのと。それから、この取扱高から上がってくる収益、手数料ですね、どんな推移になっているのか。あるいはどれぐらい取れているのかを教えてください。

工藤：まず、一つ目のご質問にお答えします。二つ目は、何か数字とかを含めて言えることがあったら準備をしておいてください。

アメリカの利下げの話ですけれども、私どもの海外ビジネスというか、外貨建てのビジネスはほとんどがストラクチャードファイナンスの範囲内、プロファイと不動産ファイナンスです。スプレッドベースですので、そのベースレートの低下が直接的にどうこうということはあまりないです。

ただ、結局海外も案件こそ非常に多いのですが、金融機関の競争はそれなりに激化しているところがありまして。スプレッドのタイトニングは徐々にだれども進んでいるという環境下にはあると言えると思います。それが金利低下の効果なのかというと、そういう部分もあるかもしれませんが、それを引き起こしている背景の運用難とか、そういったものをどちらかというところと反映しているのかなと思っています。

平野：ペイメント事業のこの上期の収益のイメージが、家賃サービスが12億7,000万円で、集金代行が52億7,000万円という内訳ですが、その前の同じ18年の上期だと、それぞれ12億円と44億7,000万円なので、両方とも増えています。こういう収益イメージです。

質問：2点ございまして、1点目が、御社の主力の無担保ローンのところですが、先ほど季節性も需要期ではないということであって、新規顧客数もちょっと落ちているというCFOからのお話について。ずっとこの何クォーターかにわたって、着実に新規の顧客獲得数なんかは増えているのですが、御社が目指していたガイダンスからは、ちょっとまだスローなのかなと思うのですけれども。

他のプレーヤーと比較したときの、この2クォーターにおける季節性の効き度合い、マーケットシェアの拡大みたいなものは、他のプレーヤーと比べて弱いのか、他のプレーヤーも同じように落ちているのかという、そういう相対的なご評価と、あとその遅れを改善するために、前回1人当たりの借入の大口化とか、いろいろな施策があったと思うのですが、その進展状態。この成約率30%というトラック、バリュートラップみたいなところからいつ抜け出せるのかというような、今のお見通しをあらためてお伺いしたいのが1点目です。

2点目が生産性改革の進捗について。今回、来年度以降、2020年度以降、効果を出すための具体的な施策を検証し始めたということですが。この無人店舗数の最適化みたいなところは私もポテンシャルがあると思うのですけれども、どのぐらいの経費削減につながるのかというところが、まだ雲をつかむようなところがございますので。ご計画を練られている今の段階で、どのぐらいのインパクトとか、時間軸とか、中計に乗っかってくる部分じゃないかと思うのですけれども、ここの部分のイメージと、クラウド投資

の部分ですね、アディショナルに出てくるものなのかなどなのか、効果はいつから出てくるのかといった点についてお伺いできればと思います。

工藤：無担保ローンのビジネスについては、昨年度、想像以上にオントラックするのに苦労しました。数字、例えば16ページでご覧いただけるとおり、流れとしては、さっきご指摘いただきましたが、どちらかというと残高をまず優先しています。単価が上がっています。そのリスクコントロールしながら取り組んでいますので、結果として、この承認率の向上は若干後回しになっている、していると言ったほうがいいかもしれません。ですので、ここから先、承認率を上げていくという施策も取っていくと。こういう流れの中にあります。

この季節要因について、すみません、競合他社の直近期の状況はまだ分析できていないので正直わからないのですが、あまり大きな特殊要因が、我々だけにあるとは思えません。ややでこぼこはありますけれども、そんなに大きな懸念はしてなくて、非常に多種多様な細かい取り組みの積み上げでここまで来ていまして。残高はやっと反転して増えてきました。

大口というか、単価優先の施策で承認率が上がってきていませぬけれども、次の取り組みはこれが課題かなど。そのためにはアプリケーション、今、量自体は結構来ていますので、あとはそのクオリティを上げていく施策かなということ。ここに書いてありますように、Web、スマホへの誘導という意味合いも込めて、60日間無利息みたいなキャンペーンを定常化しよう。これはマーケティングコストという観点からは、CMをバンバン打つよりは、はるかに効率が良いというのが私どもの見方でございますので、こういった取り組みで引き続きやっていくと。従って、正直言って私の期待していたよりはるかに軌道に乗るのが遅いのは事実ですが、軌道に乗る方向には進んでいると申し上げられるかと思います。

それから、生産性改革ですけれども、若干数字を振り返りますと、前中計で約80億円ぐらいのエクスペンスベースを引き下げる効果がある施策を打ってきました。今年度以降の3年間で60億円ぐらいで、トータルで大体われわれの連結ベースのエクスペンスの1割ぐらいを削減すると、こういう取り組みをやっています。

ここから先、無担保ローンの無人店舗は大体700拠点ぐらいありまして、大きく減ればそれなりのコスト効果はあります。ただ、これはリテールの有人店舗ともちょっと状況は似ていますが、実はこのチャンネルが、引き続きお客さんを獲得するチャンネルとしては一番クオリティが高いと。要は、良いお客さんはどちらかというとWebとかではなくて、物理拠点に来られるところがありまして。単純にコスト面だけ考えて減らすということでもなくて。

そういう意味で、最適化という言葉を使っているのは、そちらは大きな流れでは当然

Web、スマホ、そういったほうにシフトするのだろうかということのを頭に置きながらも、コストの話と顧客獲得の話、お客さんのクオリティーの話、この辺のバランスを取りながら進めていくと。こういうことで、短期的にすごく大きなコスト効果をここで見込んでいるわけではありません。

一番大きなテーマとしては、このデータセンターの集約とか、クラウド化といった、この辺のIT絡みのところになりまして。これは、時間は若干かかるテーマですけれども、効果もそれなりに大きいと考えています。ただ、いずれにせよ、その設備投資としてそんなに大きな金額が必要な話ではないです。

質問：1点伺えればと思いましたが、直近、地域金融機関さんの地方再生というところで、SBIさんのような形でビジネスをやる一方で、出資もして、ある種金融価値を再生すればアップサイドも取りに行くみたいな形の地域金融機関さんと協働みたいな動きが出てきているかと思うのですが。

御行が従来からある地域金融機関さんとのネットワークを生かして、それをさらに拡大していくときに、そういう最近出てきているアップサイドも取りながらという、御行から見たときのエクイティ・インベストメントを絡めながらというような取り組みは、方向感として、御行としては取り得る選択肢なのでしょうか。

工藤：もちろんあり得ます。ご存じのように地域金融機関さんは、伝統的に私どものグループに取って非常に重要なお客さんで、今でも多面的な連携があります。プロファイ、不動産ファイナンスのシンジケーション、あるいはローンの保証等、いろんな地銀さんとお付き合いを既に行っているわけですが。出資ということを別に排除する理由はなくて、ただ、押し付ける話ではないので、その先方様のニーズ、あるいは抱えておられる問題を解決するためのツールとして、それが役に立ち、なおかつ私どもにとってもメリットがつかれるのであれば、大いにあり得ると思います。

実際、聞かれる前に申し上げてしまうと、半年ぐらい前にスルガさんとの間で業務提携に関する基本合意をしたときに、その業務提携自体はずっと現場で議論をしてきて、昨日法人関係を少し発表したわけですけれども。その資本提携についても排除することはありません、ということは申し上げていますので、そのスタンスは別にスルガさんだけではなくて、一般にそういうふうと考えております。

以上