



代表取締役社長  
神内 博喜

### 2003年3月期を振り返って

2003年3月期は、デフレの進展や失業率の高止まりなどによる経済環境の悪化、ならびに自己破産の増加が、消費者金融業界にとって大きな逆風となりました。具体的には、貸倒償却の増加に伴って貸倒引当金繰入額が増加し、利益の伸長が圧迫されました。

当社の2003年3月期連結業績は、営業収益が前期比4.1%増の4,106億円、営業利益は前期比6.6%減の1,070億円、経常利益は前期比3.6%減の1,080億円、当期純利益は前期比3.5%減の607億円となりました。非常に厳しい環境下にあり、小幅増収ながら2年連続の減益決算となっています。営業収益が増加した主な要因は、プロミスおよび消費者金融子会社ぷらっとの貸付金残高の増加により営業収益が増加したこと、さらに、2002年3月期決算では第4四半期分のみが反映されていた消費者金融子会社サンライフが、通期で連結業績に寄与していることがあげられます。一方、減益要因としては、営業費用でコスト削減を進めたものの、貸倒費用が増加したほか、2002年4月に消費者金融子会社のリッチ、シンコウ、東和商事をぷらっとに統合したことに伴う費用発生も影響しています。こうした実績は決して満足できるものではありませんが、経済環境の悪化が消費者に与える影響や自己破産を踏まえると、やむを得ない感もあります。なお、営業利益の減少率に対して当期純利益の減少率が小幅にとどまったのは、UFJ銀行等との合弁会社モビット(当社45%出資)が、当初の予定どおり単年度黒字を達成したことに起因します。



## 厳しい環境こそ、将来の成長に向けた試金石

2002年3月期から2年連続で貸倒費用が大きく増加し、当社の収益を圧迫しています。株主や投資家の皆さまは、当社や同業他社の実績を見て、貸倒費用は永続的に増えていくかもしれないと懸念されているのではないのでしょうか。しかし、私は現下の環境を悲観的には見ていません。

貸倒費用が増加した背景には、当社の不良債権に対する基本方針の徹底と、自己破産を中心とする法的な債務整理の急増があります。当社では、貸倒償却基準を、直近取引日から6カ月以内のご返済がなければ償却すると定めています。これは、不良債権を内部にとどめることがないように早期に対処するという方針に基づくものです。自己破産については、未入金期間に関係なく、申し立ての事実が判明した時点で償却を行っています。こうした基準は、同業他社と比べて最も厳しいものです。このため当社においては、経済環境の悪化が早期に業績に表れやすいという特色があります。また貸倒引当金は、過去1年間の貸倒れの実績率をもとにしながら直近の不良債権の増加動向を勘案し、さらに次年度における自己破産の発生も予測して、保守的に設定することを基準としています。不良債権あるいは貸倒償却の増加する局面では、貸倒引当金を保守的に厚く設定するため、貸倒関連費用は膨らむことになります。こうした基準は、アセットクオリティの健全性を維持するため、従来から変更していません。かつて日本経済のバブルが崩壊した後、多くの金融機関が不良債権という負の遺産を抱えましたが、同じ轍を踏まぬよう厳しく対処していく考えです。

逆說的に考えると、環境が好転すれば、すぐに増益基調へと回復することが可能です。また、貸倒償却が増加し始めてからすでに2年が経過しましたが、これに前後して、与信の強化と債権管理体制の強化策を実施しながら、債権の質の向上に取り組んでいます。

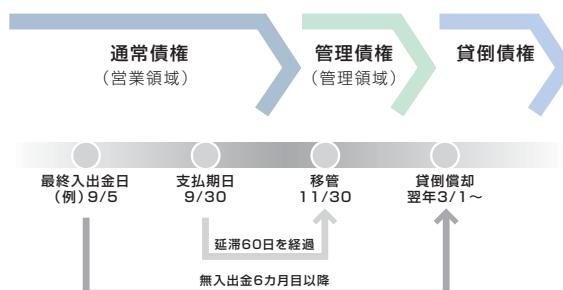
日本経済は、今まで経験したことのないデフレ経済となり、経営の舵取りはますます難しくなっています。しかし、このような厳しい環境に対してどのようなスタンスで臨むかによって、将来の成長は大きく左右されると考えています。

## コアビジネスとして、消費者金融の理想を追求

環境が大きく変化するなかで、消費者金融業だけに収益を依存するのはリスクが高いと思われるかもしれません。あるいは、多角化を進めて複数の収益事業を持ち、リスク分散を図るべきというご意見もあるかと思えます。ここで、当社の基本的な考え方や戦略についてご説明させていただきます。

40年前の創業以来、当社は「消費者金融の理想を追求する」という一貫した理念を持ち続けています。お客さまはどのような金融商品を利用したいと思うか、お客さまが当社を選ぶ基準は何か、会社が永続的に成長を続けるにはどのようにすればよいかなど、顧客と企業経営という双方の視点から、与信、商品、マーケティング、債権管理の設計を行い、システム化を進めながらノウハウを蓄積してきました。このような姿勢は、多様な資金ニーズを持つ消費者にどのようなサービスを提供して経済の発展に貢献していくかという社会的な存在意義も

### プロミスの債権管理の流れ(無担保ローン)





示しています。当社の連結営業貸付金残高の99%を占める無担保商品は、その結実ともいえるでしょう。1998年には、経営理念をさらに具体化した経営指針「プロミスビジョン」を策定しました。このプロミスビジョンは、事業領域を消費者金融事業に「特化」し、商品開発力の向上やIT技術の拡充によってお客さまから見た「即時性」「利便性」「安全性」「満足性」をより奥行きのある事業内容へと「深化」させ、数多くのお客さまにプロミスとの取引メリットを十分感じていただくことで互いの信頼関係を強固なものへと「進化」させ、お客さま支持No.1を得て安定的なマーケットシェアの拡大をめざすものです。現在、その実現に向けて全力で取り組んでいます。

私は、消費者金融業は今後も大きく発展し続けるビジネスだと考えています。その証左として、従来からのプレーヤーである消費者金融会社、信販会社、流通系クレジット会社、銀行系クレジット会社に加え、外資系や銀行等の異業種参入が活発化していることがあげられます。今後も消費者の資金ニーズが尽きることはありません。しかし、競争環境はますます激化していきます。そうした状況での最大の課題は、多種多様な消費者のニーズに合致したサービスを他社に先んじてどのように提供するか、消費者金融業が持つ強みである与信および債権管理のノウハウをどこまで高められるかということに尽きます。現在、「債権の質の向上」を図るため、債権管理を営業店で完結できるよう改善を進めています。これは、債権の不良化

が進むなかで比率が増えている管理債権を、営業取引の段階で未然に対処していこうという考えに基づくものです。

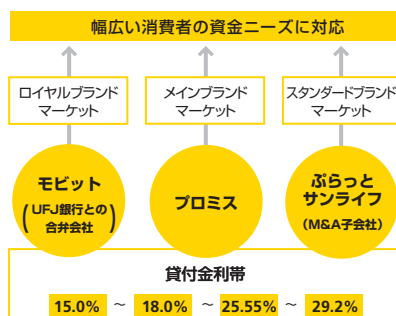
当社は今後も、自分たちの持っているノウハウを生かし、核としての消費者金融業から外れることなく、取り組みを進めていきます。

### 時代を見据え、時代に即応した戦略を展開

当社は現在、金利のフルラインアップ戦略により、消費者金融業におけるマーケットの拡大と顧客基盤の拡大を進めています。これは、プロミスグループの力を結集して金利をフルラインで設定し、マーケットにアプローチする戦略です。プロミスの貸付年利率は17.8%~25.55%、UFJ銀行等との合併会社であるモビットでは15%と18%、M&A子会社では29.2%という金利帯を設けています。

15%と18%の金利帯に対応するモビットは、銀行のブランド力とプロミスのビジネスノウハウを合体させ、2000年9月に開業しました。2003年3月期には、営業貸付金残高1,236億円、銀行への保証残高244億円を達成し、設立時の計画どおり単年度黒字を実現するなど、消費者金融というブランドでは対応が難しかった新たなマーケットの開拓に成功しています。また、銀行との合併事業としては、消費者金融業界で最も先行した会社となっています。モビットでは、積極的な広告宣伝とUFJ銀行のATMコーナーに設置した販売促進ツールによ

## 金利フルラインアップ戦略によるマーケットシェアの拡大





り、認知度を高めています。契約申し込みは、電話、ファクス、インターネット等を通じて行われ、集中受付センターで対応し、入出金取引は、UFJ銀行、プロミス、提携銀行等のATMで行います。このビジネスモデルでは、従来の消費者金融会社が行ってきた店舗中心の顧客獲得戦略と比べ、店舗コストの発生しない営業展開が特徴となります。2002年5月からはさらに申込チャンネルを多様化し、UFJ銀行のATMコーナーや私鉄駅構内に10分以内で申し込みが完了するローン申込機「すぐモビ」を設置して、顧客獲得を進めています。

一方、29.2%の金利帯に対応するのはM&A子会社です。当社は2000年4月以降、シンコウ、リッチ、東和商事、サンライフという中堅の消費者金融会社4社を買収しました。このうちサンライフを除く3社を2002年4月に合併統合し、新社名「ぶらっと」として新たにスタートさせています。ぶらっとでは、店舗数を合併前の194店から81店に統廃合して店舗コストを削減する一方、プロミスの自動契約機とATMを共同利用することにより、チャンネル数は統合前の8倍という規模に達しています。2003年3月期、ぶらっとの営業貸付金残高は、前期比17.6%増の1,478億円を達成しました。しかし、プロミスと同じく貸倒費用の増加は否めません。買収前は、中堅の消費者金融会社の特徴として、リスクのやや高い顧客層を獲得していました。当社による買収後は積極的に不良債権を償却し、29.2%という金利水準でもリスク許容できる顧客層へと、債

権の入替えを進めました。しかし、そうした状況下で自己破産の増加といった要因が生じたため、想定を超える貸倒費用の発生となりました。来期までは債権の入替えと自己破産の影響が残ると思われませんが、その後は現在のビジネスモデルでも、残高拡大および利益伸長は十分可能と判断しています。

このほか、当社の戦略課題をより将来的な観点から見ると、これからの社会インフラにあわせたサービスの提供が必要となります。例えば、ICカード等の普及が進み、キャッシュの存在しない、数字だけで決済される時代が来ることが予想されます。将来的な決済の形も視野に入れて対応を図ることは、戦略課題であると同時に、当社の成長テーマともなるはずで

### 「中核」を維持しつつ、周囲のビジネスチャンスを確認

消費者金融業を中核に据えるプロミスグループは、その周辺に生まれる多彩なビジネスチャンスを確認するため、金融周辺事業ならびに海外金融事業の拡大を進めています。

国内においては、プロミスが持つ債権管理ノウハウの有効活用をめざして、サービサー会社のバル債権回収(非連結)を2001年3月に設立しました。同社は2003年3月期に受託資産4,000億円を超え、中期的な黒字化も視野に入ってきました。このほか、金融系を中心にテレマーケティング事業を展開するネットフューチャーも強化していく考えです。

## プロミスグループの体系

(2003年3月31日現在)







当社グループは、国内のみならず海外にも事業エリアを広げています。1989年に台湾で良京實業・佑京實業の2社により自動車の割賦販売業を開始し、1992年には香港で日本国内と同形態の消費者金融業、プロミス香港を開業しています。また台湾では、2002年12月に当社が70%出資するプロミス顧問が開業しました。これは現地の中堅銀行である大衆商業銀行との合併会社で、同行が行う個人向け貸付けの保証業務を主な事業としています。3年後の保証残高295億円と単年度黒字化をめざしていますが、現在、予想を上回るスピードで保証残高の形成が進んでいます。当社では、早い時期からアジア市場の有望性に着目しており、海外での事業展開は同業他社に比べて最も先行しています。

### 目下の課題——「債権の質の向上」を図る

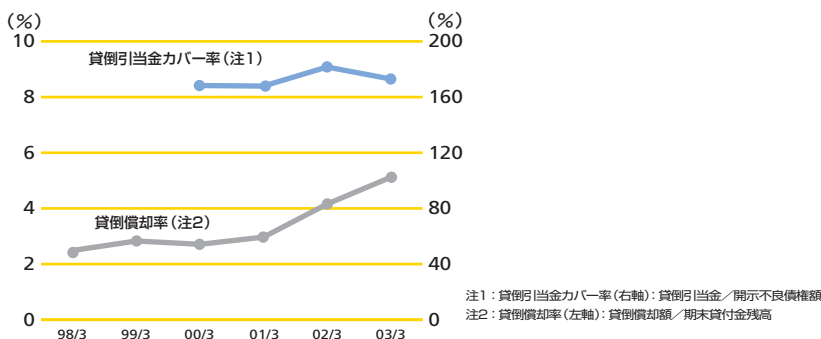
当社は、グループ全体で経営資源の効率的な運用を図りながら、将来の成長に向けた戦略を着実に実行しています。2003年3月期において、モビットは大いに満足できる成果を上げました。一方、プロミスや消費者金融子会社では、貸倒費用が一般的に増加して利益が伸び悩みました。信販会社も同様の状況です。グループ各社において、与信の一層の厳格化と債権管理の強化という策を講じていますが、現状は環境悪化による債権の不良化スピードが上回り、利益への影響を回避できない状態です。しかし、貸倒償却率は上昇しているものの、ま

だ十分にコントロールできる水準です。手がつけられない状況に陥っているわけではありません。現在、当社は、債権の入替えを行うことで「債権の質の向上」をめざし、各種施策を進めています。

プロミス为例にして、ご説明します。プロミスでは2003年3月期、33万件の新規顧客に加えて、休止顧客(残高0円となった顧客)の再利用が60万件ありました。これが口座の増加要因です。一方、口座の減少要因としては、完済(残高0円となる取引)が80万件、貸倒償却が17万5千件ありました。この結果、2003年3月末の口座数は前期に比べて減少しています。新規顧客数は前期比17.4%減となりましたが、これは消費者の借り控えという要因がある一方で、2001年11月に新規契約時の与信基準を引き締めたことが影響しています。再利用数と完済数は、従来のトレンドとさほど変わりはありません。貸倒償却数は前期比17.5%増、これに新規顧客の減少が加わって口座数が減少しているわけです。

新規顧客や再利用顧客の数が伸びれば、債権の入替えはさらに加速できます。ただし、厳格な与信を適用することが原則です。このため2004年3月期には、営業チャネルを積極的に展開し、広告も強化していきます。店舗戦略としては、不採算店舗を80店以上閉鎖することで効率の向上を図る一方、モビットで採用しているローン申込機と同様の機器を、大都市圏を中心に200カ所設置します。このローン申込機には、従来の

プロミスの貸倒償却率と貸倒引当金カバー率の推移



プロミスのローン申込機



自動契約機と比べて初期投資額とランニングコストが低いというメリットもあります。このように申込チャネルを充実させて申込数を増やすことにより、厳格な与信基準のなかでも、新規顧客数の増加をめざします。このほか、インターネットも含めた広告の強化や、他企業および団体との提携、銀行との保証提携も促進していきます。

さらに、取引を一覧できる「ナビゲーションシステム」を導入し、一人ひとりのお客さまに一貫して対応できる体制を整えました。お客さまへの対応状況をシステムとして蓄積するので、取引の変化をいち早く見つけ出すことも可能です。

グループ各社においても、それぞれの状況に応じた施策を実行していきますが、当面は「債権の質の向上」を重視した展開となります。質的な充実をめざすため、営業貸付金残高の伸長は抑えられることとなります。

#### 今は、次のステップに備える時。航海図は明確

当社グループの全社員が、現在の環境を大きなリスクとしてとらえています。社員がリスクを意識することは、会社を変革する上で非常に重要です。的確なリスク認識を持つことで問題への対処能力が飛躍的に高まり、全社員が環境変化に対して万全の備えを固めることとなります。当社はこうした状況を好機ととらえ、現在、内部体制を大きく改革しています。例えば、各種コストの全面的な見直しによるコスト構造の改革や、施

策に関する費用対効果の定期的モニタリングの強化等を進めています。また、コーポレートガバナンス面では、執行役員制度を導入することで取締役数を削減し、経営意思決定の迅速化を図り、コンプライアンス面では推進部門を設立して定期的な教育プログラムを実施するほか、管理職以上に資格取得を義務づけました。加えて、人事制度を抜本的に見直し、マンパワーを最大限に引き出すため、能力に応じた処遇を進展させています。

現時点では、あらゆる方向に対してバランスを取っていく必要があります。攻めと守りのバランスといってもよいでしょう。環境、顧客、そして社内に目を向けること。逡巡することなく経営体質を強化し、的確な顧客戦略を実施すれば、必ず大きな果実を得られるはずで、当面の業績は守りの姿勢に見えるかもしれませんが、それは将来の成長に向けた変革期間としてご理解いただきたいと思います。

現状をたとえるならば、嵐に遭遇した航海のようなものです。しかし、荒波にもまれて行き先を見失ったわけではありません。手元には明確な航海図があります。今は嵐を乗り切るために、細かなオペレーションを行っているのです。

この航海の先には輝かしい未来がある。私はそう信じて疑いません。