

中期経営計画（FY24-26）

May 15,2024

Credit Saison Co.,Ltd.

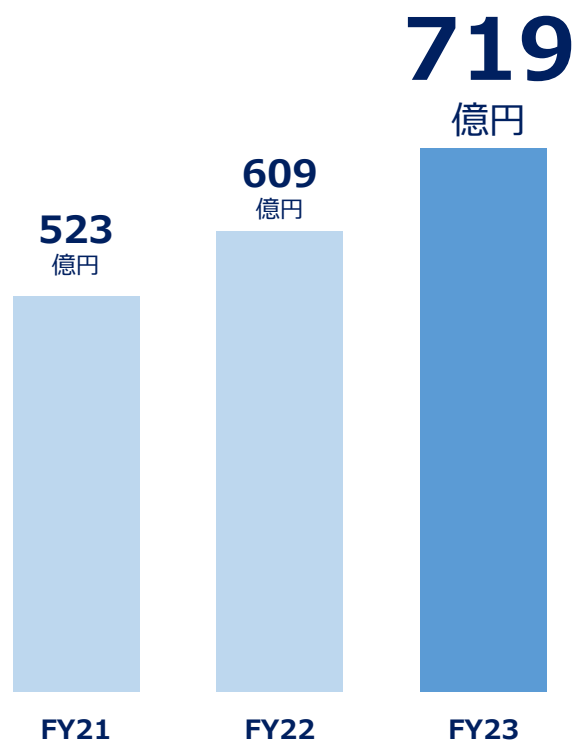
東証プライム市場上場 証券コード :8253

前中期経営計画（FY22-23）の振り返り

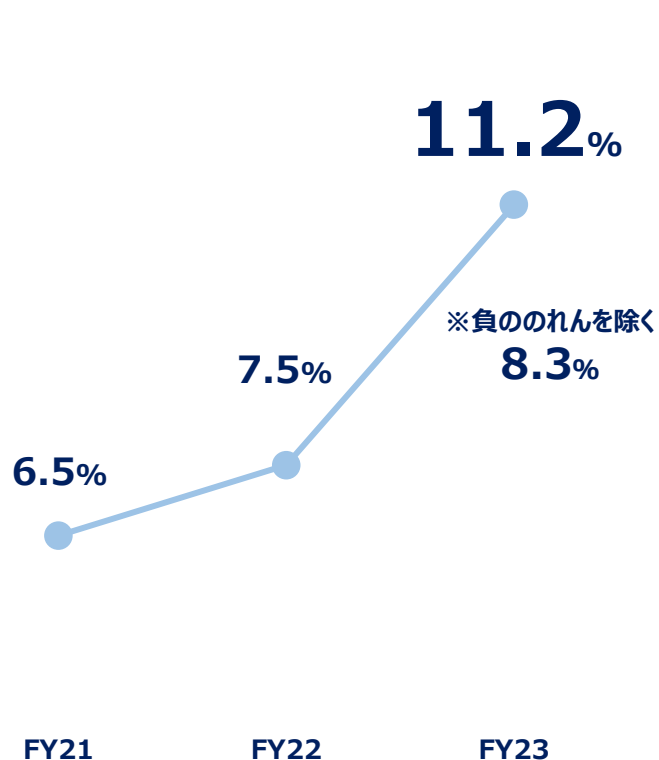
主な経営指標

- ✓ 前中期経営計画（FY22-24）の連結事業利益目標700億円を一年前倒して達成
- ✓ スルガ銀行との資本業務提携、グローバル事業・関係会社事業の伸長等、次のステージへ向かう基盤を構築

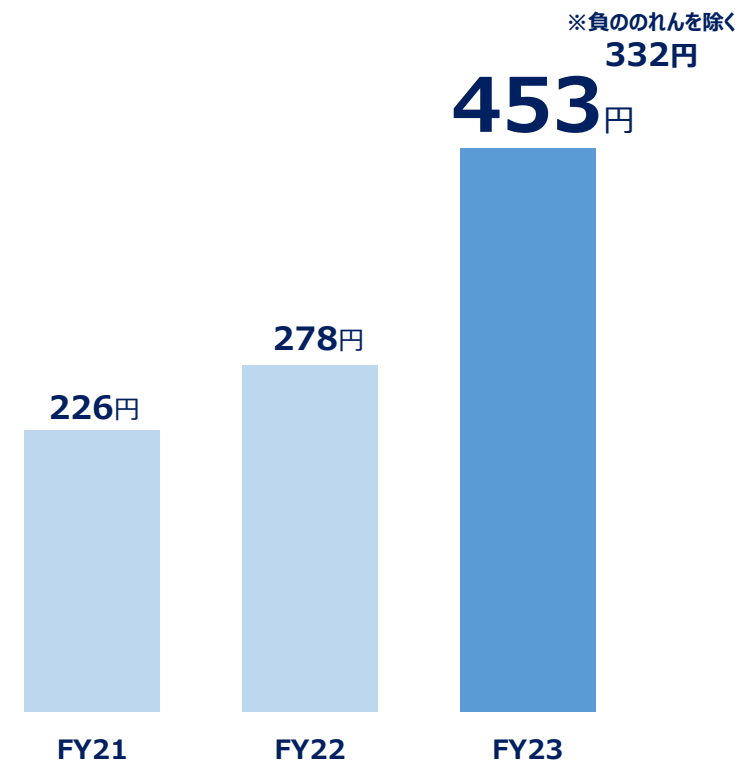
連結事業利益



ROE

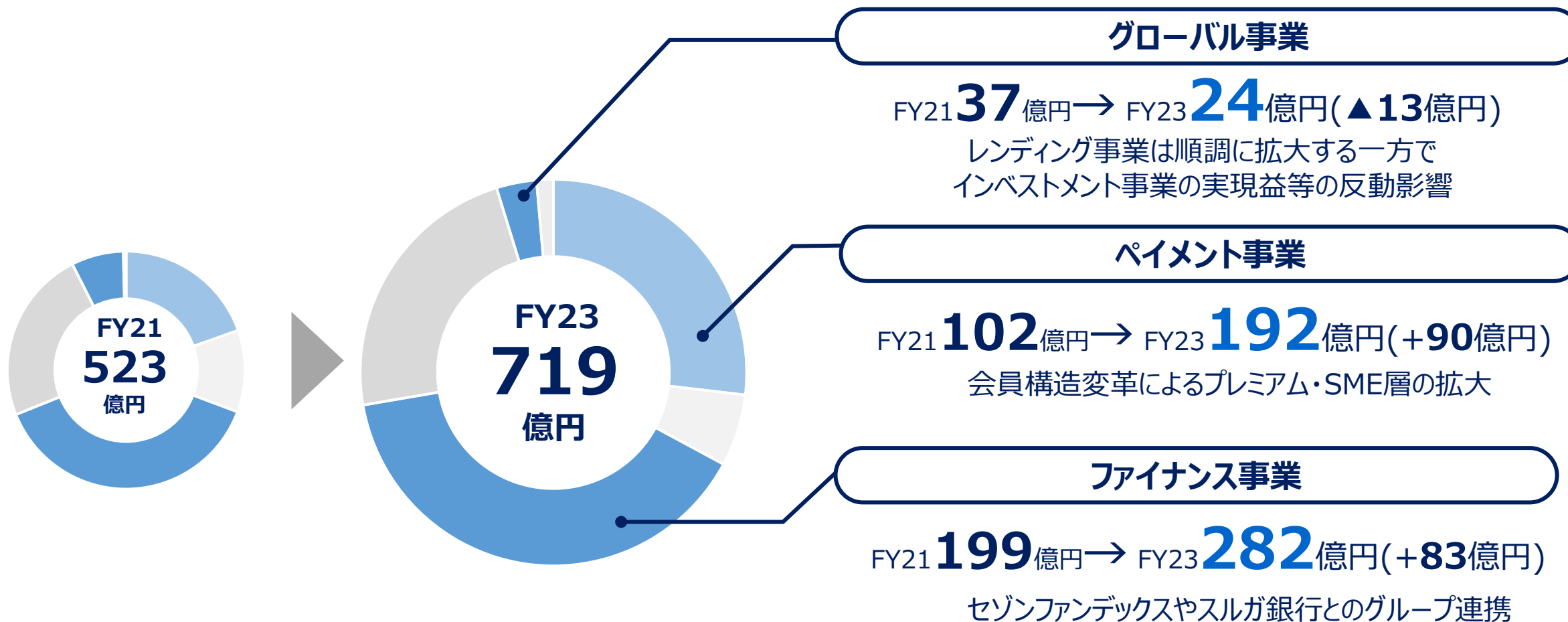


EPS



セグメント別概況

✓ 各事業、新中期経営計画に繋がる基盤を構築



クレディセゾングループの目指す姿

GLOBAL NEO FINANCE COMPANY

～ 金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ ～

単なるファイナンスカンパニーの領域に留まることなく
パートナーシップで創る「セゾン・パートナー経済圏」で
グローバルにシナジーを発揮していく

01

国内・海外の
ターゲット顧客層において
存在感を発揮している

02

金融サービスをコアとする
総合生活サービスを展開している

03

グローバルな
金融事業プレイヤーとして
“セゾン”が認知されている

01.国内・海外のターゲット顧客層において存在感を発揮している

国内

富裕層・法人（個人事業主・SME）

クロスセル・アップセルを生み出す差別化戦略



※SME：中小企業（Small and Medium-sized Enterprise）

海外

アンダーサブド層 個人・MSME

ファイナンシャル・インクルージョンの実現



※アンダーサブド層：経済的、地理的な理由やインフラなどの問題から、既存の金融サービスに十分にアクセスできない、または不便を感じている人々

※MSME：中小・零細企業（Micro Small & Medium Enterprises）

02. 金融サービスをコアとする総合生活サービスを展開している

- ✓ 顧客戦略と生産性向上を成し遂げる人材ポートフォリオの構築を目指す
- ✓ デジタルとイノベーションにより生産性を向上させる



金融・決済
専門人材



不動産
専門人材



デジタル
人材



グローバル
人材

LEVEL
UP



REFINE

トレーニング

- ✓ 資格取得者向けのキャリアパス構築
- ✓ 社内研修プログラムの充実

リテンション

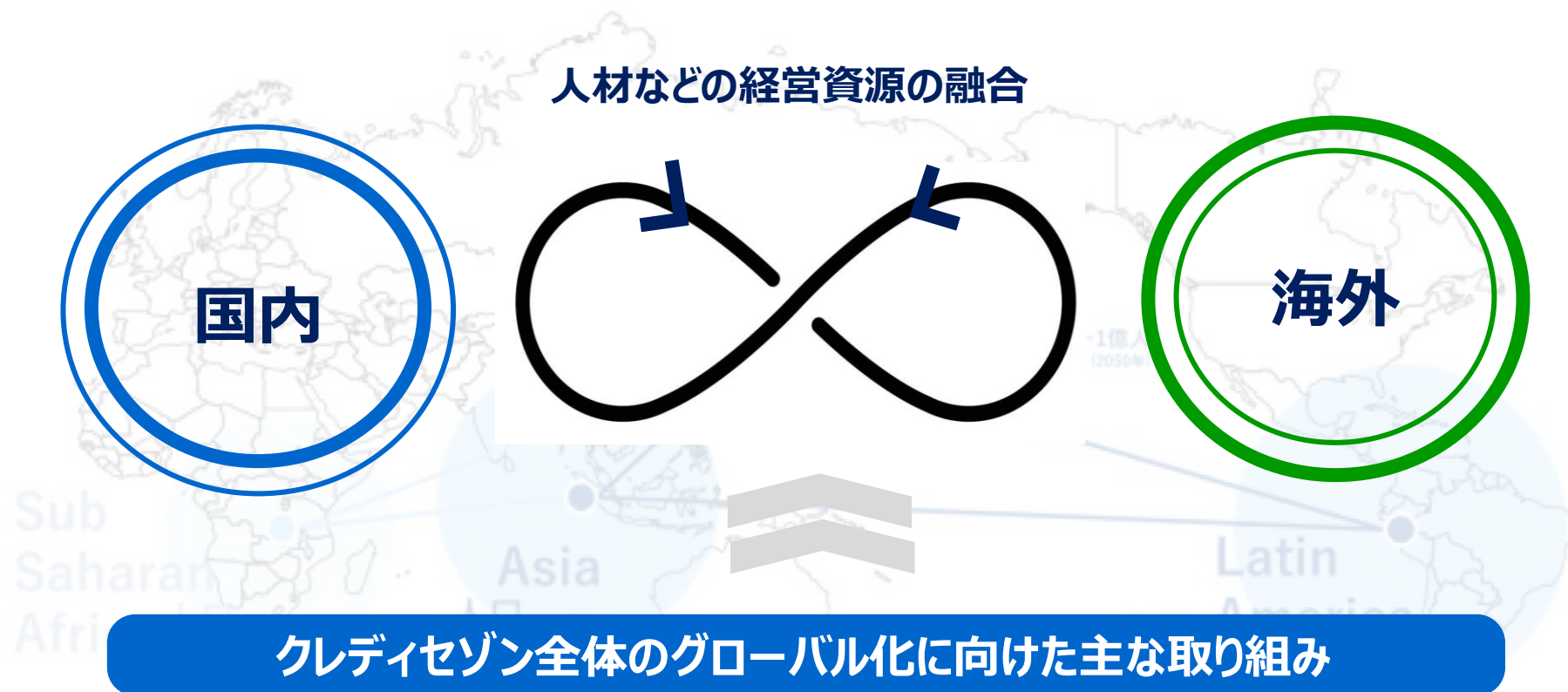
- ✓ 競争力のある報酬体系の構築
- ✓ キャリアパスの透明性向上

エンゲージメント

- ✓ 経営ビジョンと目標の定期的な共有
- ✓ エンゲージメントサーベイの活用

03. グローバルな金融事業プレイヤーとして“セゾン”が認知されている

- ✓ Fintechエコシステムを活用した提携モデルをリージョナルに展開
- ✓ 国内と海外両軸での事業拡大と双方向での融合を通じて、金融をコアとした価値提供を進化させる



Saison Global Summit開催・役員・部門長中心の各国拠点訪問・トレーニー制度 など

新中期経営計画 (FY24-26)

新中期経営計画（FY24-26）目標と重点テーマ



新中期経営計画（FY24-26）

事業利益 **1,000** 億円 & ROE **9.5%**

企業価値の向上

PBR **1** 倍・時価総額 **1** 兆円

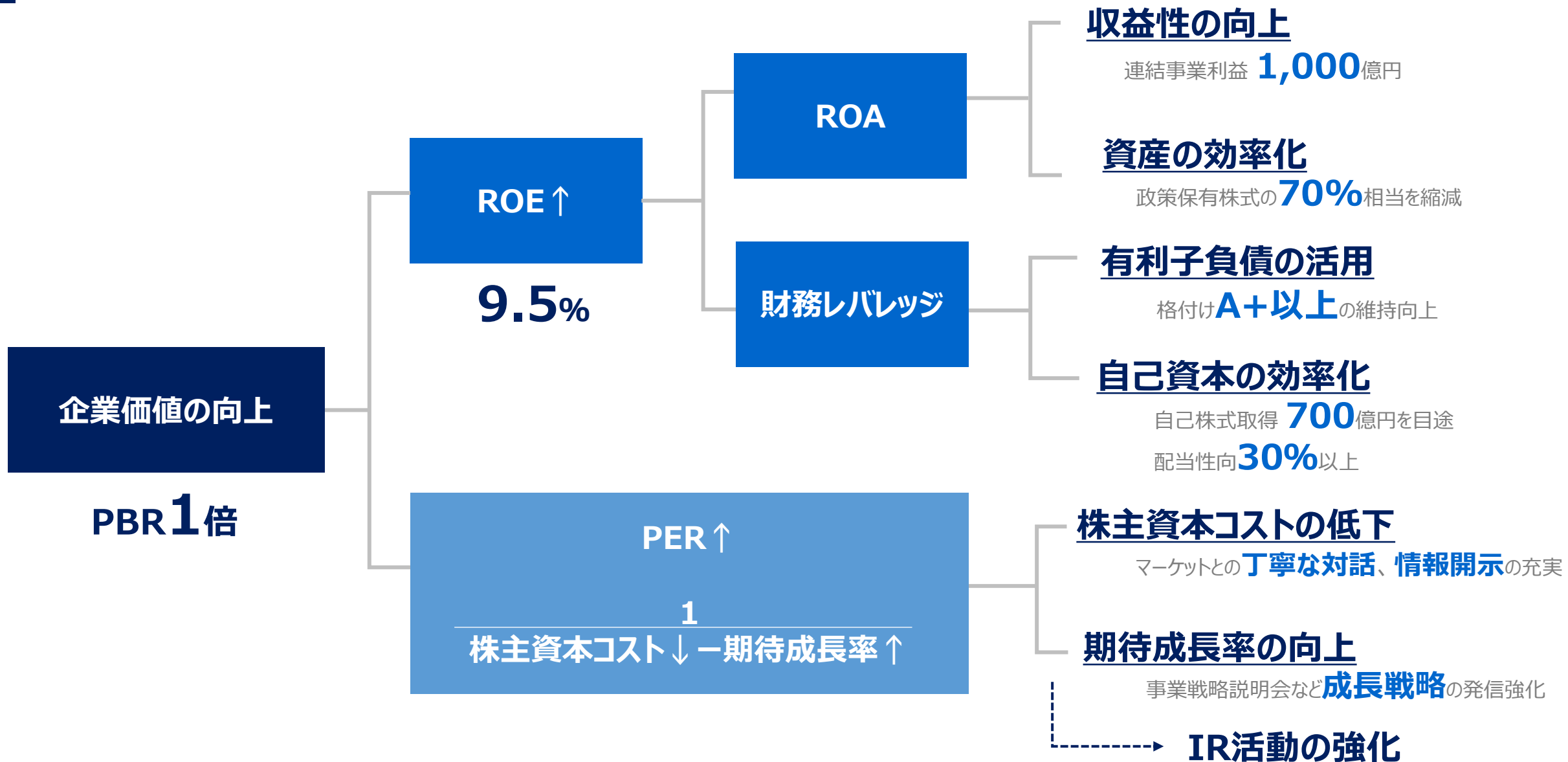
重点テーマ

01. 国内事業の徹底的な筋肉質化
02. 各事業を加速させる銀行機能の活用と金融機能の増強
03. インドを起点としたユニークなグローバル展開の進化と、国内⇔海外の双方向の融合
04. 事業戦略と連動した社員の成長と経営基盤の強化

前中期経営計画
(FY22-23)

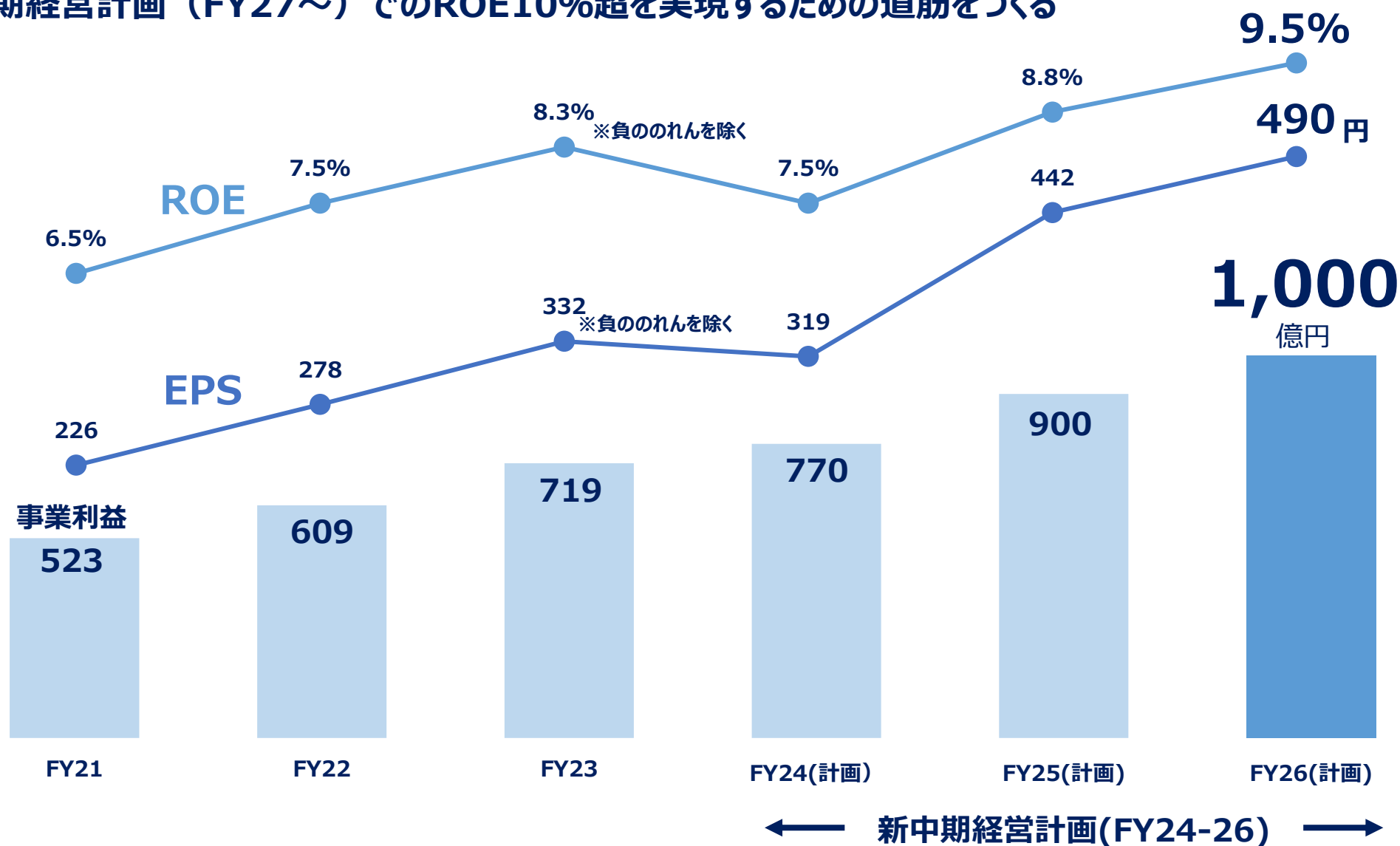
事業利益 **719** 億円

資本コストや株価を意識した経営実現に向けた考え方



事業利益・ROE・EPSの見通し

✓ 次期中期経営計画（FY27～）でのROE10%超を実現するための道筋をつくる

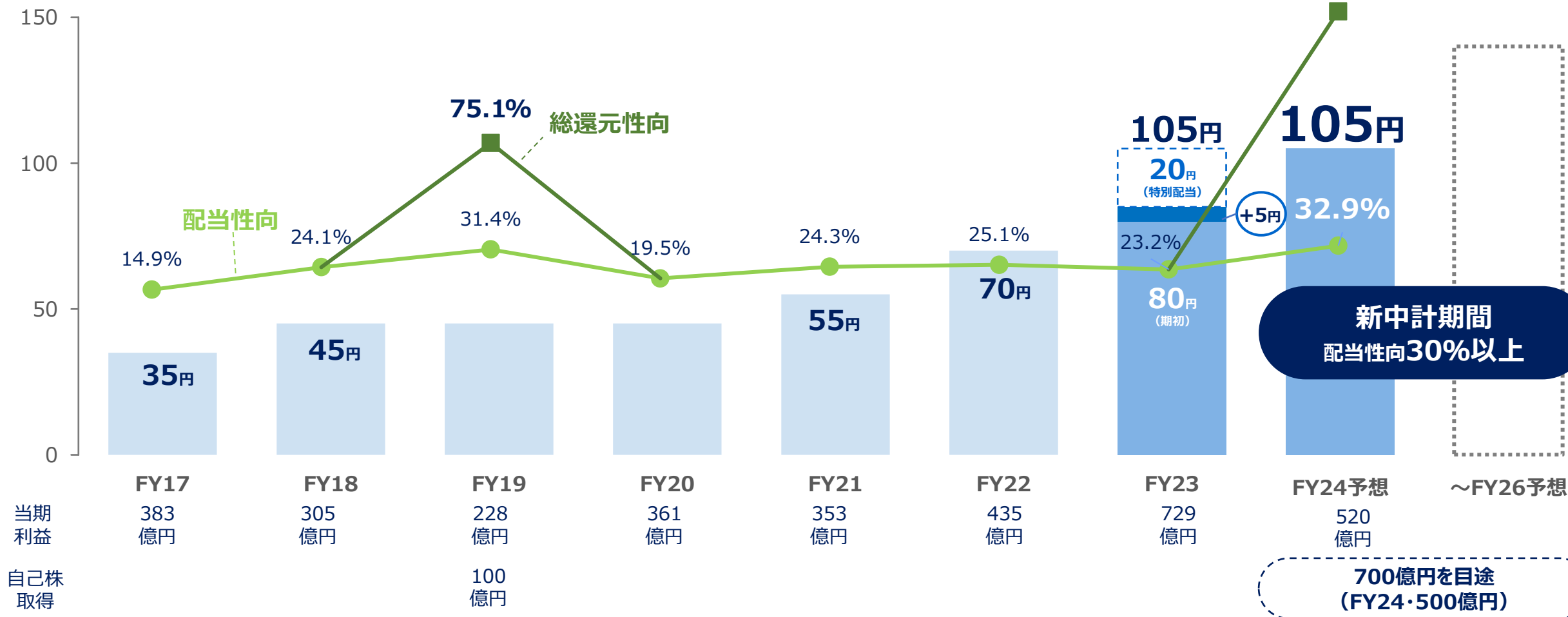


株主還元

- ✓ FY23は連結業績を踏まえ、直近の配当予想から普通配当を5円増配し、1株当たり105円とする
- ✓ 「安定的・継続的な配当」の基本方針は従来から変更ないものの、新中計期間中の配当性向は30%以上
- ✓ 自己資本額の適正化に向けて、新中計期間中に700億円を目途に自己株式取得を計画

このうち、FY24に500億円を実施

(1株配当金:円)





中期的な連結資金調達戦略

“資金の安定性維持”と“金融コストのバランス追求”

- 01.R&I格付維持向上&複数格付の取得
- 02.安定性（流動性・金利変動リスクの低減）
- 03.金融コスト削減（不稼働資産の売却等）
- 04.連結グループの流動性・為替変動リスク低減

キャッシュ・アロケーション

基の方針

- ✓ 継続的成長に向けた投資の強化
- ✓ 資本効率を高める構造改革の推進
- ✓ 安定的な株主還元の実現

新中計(FY24-26)の考え方

- ✓ 成長投資による「稼ぐ力」の強化
- ✓ 既存ビジネスの「稼ぐ力」の改善
- ✓ 生産性向上を意識した事業運営

FY24-FY26見通し

キャッシュ・イン

キャッシュ・アウト

資産売却
400億円～

成長投資
構造改革
800億円～

資本効率up
～700億円

レバレッジの
活用

営業債権の拡大

信用力の維持（格付A+以上）

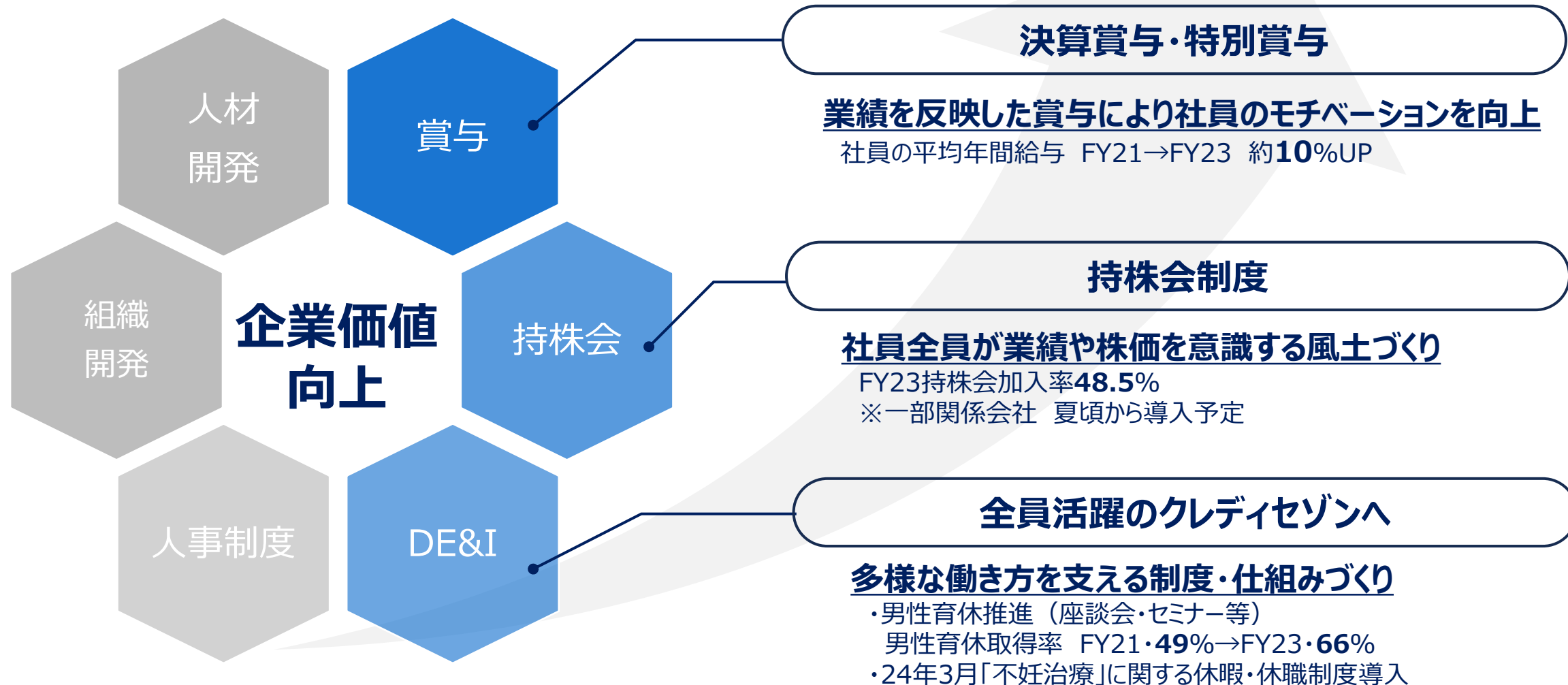
■ 資本政策

- ✓ 政策保有株式の**70%**相当を縮減
- ✓ 配当性向は**30%**以上
- ✓ **700**億円を目途に自己株式取得を実施
FY24は**500**億円、それ以降も機動的に実施
- ✓ 資本コストの低減（CAPM**8.5%**～**11.5%**）

■ 重点施策

- ✓ **800**億円以上の成長投資
（内**700**億円をグローバル事業へ重点的に実施）
- ✓ 事業構造改革、関係会社とのシナジー追及等

人的資本への取り組み



人的資本への取り組み

キャリア形成支援・人材投資

顧客戦略と生産性向上を成し遂げる人材開発

取り組み事例 < 専門人材の育成 >

- ✓ **資格取得支援 < 金融リテラシー向上 >**
事前学習や受験にかかる費用を一部支援
(例) 宅地建物取引士、ファイナンシャルプランナー等
証券外務員資格は23年12月～取得を推進し、
241名が取得 (24年4月10月時点)
- ✓ **研修プログラムの構築**
各事業の専門知識を習得する研修を通年で設定
- ✓ **OJT (メンター) 制度**

社員のエンゲージメント向上

- ・23年12月 エンゲージメントサーベイ導入
- ・健康経営優良法人2024認定 (5年連続)

積極的なチャレンジを促す風土醸成

チャレンジ型登用制度、複線型キャリアパス、チャレンジ休職制度の新設



CSDX <VISION>

✓ デジタル技術を活用することで、ビジネスを変革・転換し、デジタル時代を先導する企業を目指す

お客様の感動体験を創出する

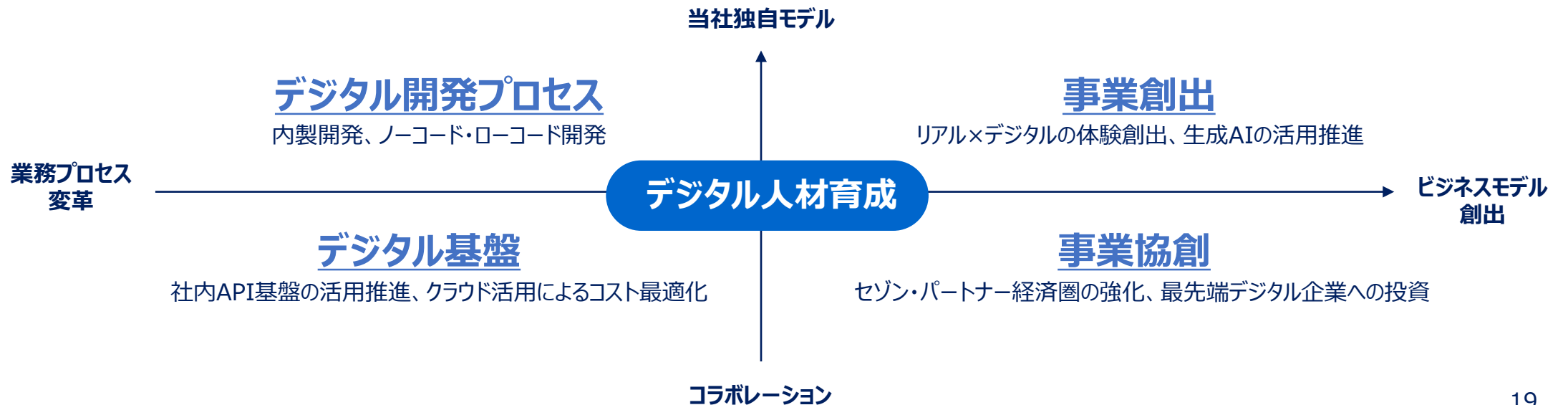
Customer Experience

社員の体験を転換する

Employee Experience

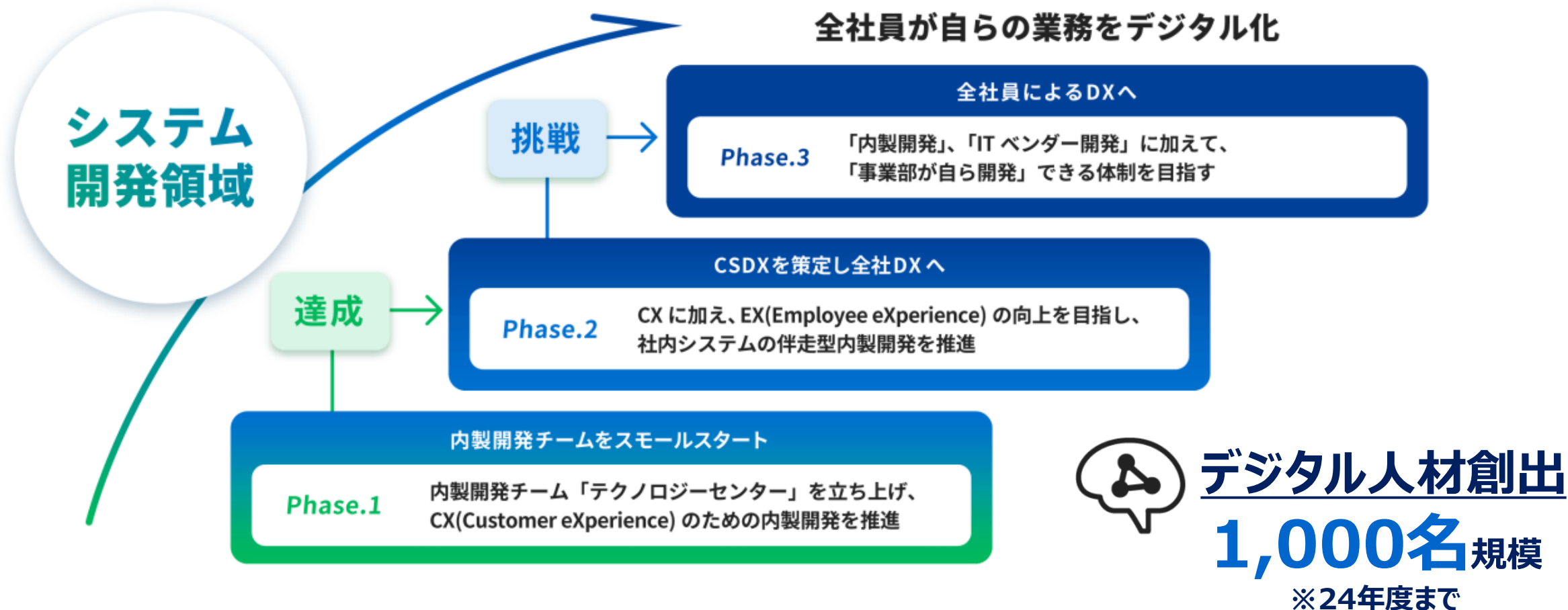
CSDX 5つの基本戦略

デジタル基盤とデジタル開発プロセスを最適化し、
デジタル技術やデータを活用することによる新たな価値や事業協創を実現する



CSDX <全社員によるDXを目指す>

- ✓ 内製開発や人材育成で蓄積したナレッジを全社展開し、全社員が自らの業務をデジタル化していく体制を目指す



CSDX <生成AIを軸にした業務プロセスの全面革新>

■ SAISON AI

- ✓ 社員の活用を推進するため説明会や、活用事例の共有などを積極的に実施

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チャットボットを内製開発

社内チャットボット

- 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を内製開発
- Slackで応答が可能なチャットボットの開発を推進

議事録作成システム

- 打ち合わせなどの音声データをテキスト化、要約するシステムを内製開発
- 追加学習による修正機能を搭載し、社内用語などのテキスト化も実現

■ 業務プロセスの完全デジタル化



契約

電子契約による契約のデジタル化



オペレーション

・受付や審査などのデジタル化
・データ連携システムによる自動化



問い合わせ

マルチチャネルによるお客様対応の実現



活動データ

・BIツールによる活動データの可視化
・データ分析ツールによる分析作業自動化

自宅からでもアクセス可能とするリモート環境の構築に着手

ソフトウェアによる累計業務削減時間

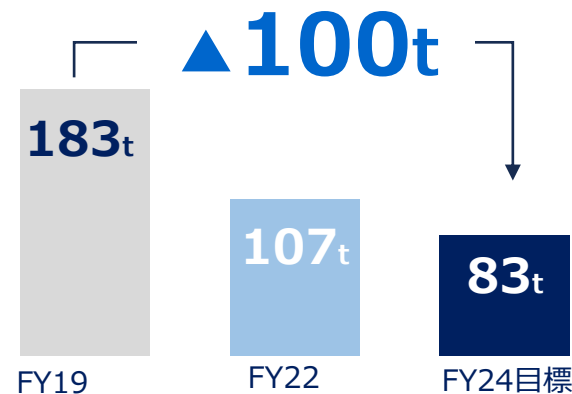
▲79万
時間

FY19~22
累計

▲100万
時間

FY19~24
累計目標

コピー用紙使用量

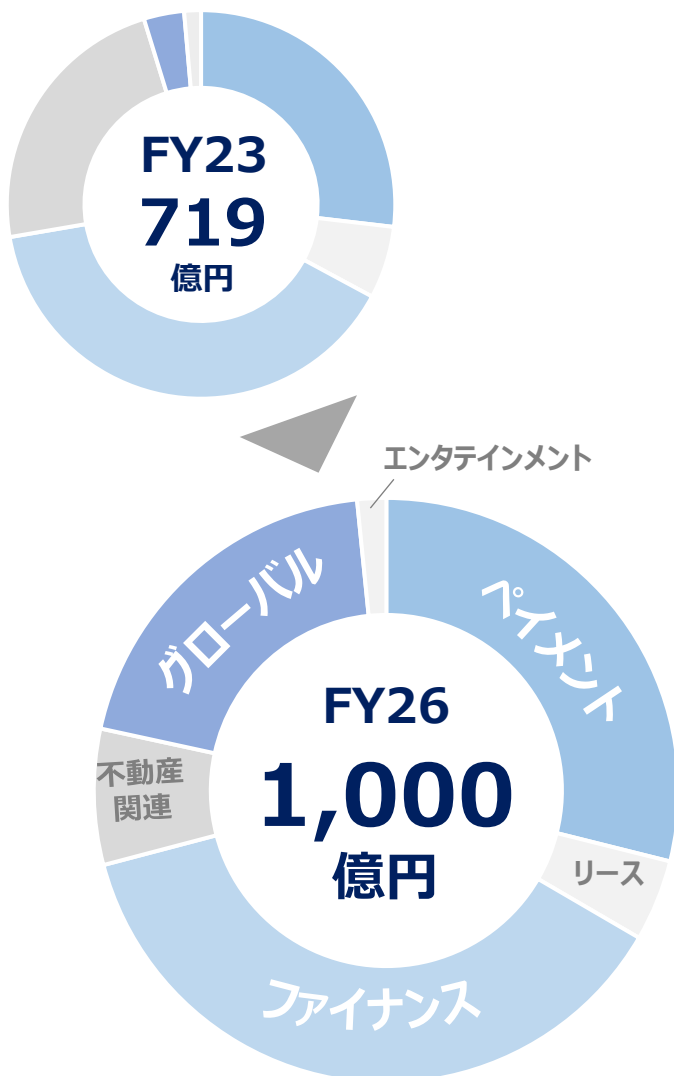




事業戦略

セグメント別事業利益の推移計画

(単位：億円)



	FY23 (a)	FY24計画	FY25計画	FY26計画 (b)	FY23とFY26 計画差(b-a)
支払い	192	205	243	289	+97
	会員構造変革による収益基盤の強化と、DX・AIを活用した事業改革				
リース	43	40	40	45	+2
	貸倒コスト増加影響はある一方、既存主力販売店への営業活動強化				
ファイナンス	282	315	338	375	+93
	セゾンファンデックスやスルガ銀行とのグループビジネスの拡大				
不動産関連	164	130	140	75	▲89
	セゾンリアルティの不動産信託受益権売却益の剥落(FY24)、 整理事業関連資産売却 (FY25)				
グローバル	24	68	125	200	+176
	Credit Saison Indiaによるダイレクトレンディングの拡大				
エンタテインメント	10	12	14	16	+6
	チケット販売の伸長等によるアミューズメント事業の拡大				
合計*	719	770	900	1,000	+281

*セグメント間取引含む

グローバル事業の目指す姿

グローバル事業のテーマ

ファイナンシャル・インクルージョンを通じた より豊かで持続可能な世界の実現



グローバルレンディング事業を確立し
第三の収益の柱となる

- ✓ Fintechエコシステムをベースとした**インドモデルの水平展開**
- ✓ 現地パートナーとの提携による**独自の経済圏**を構築、ローカライズ化された価値創造を実現

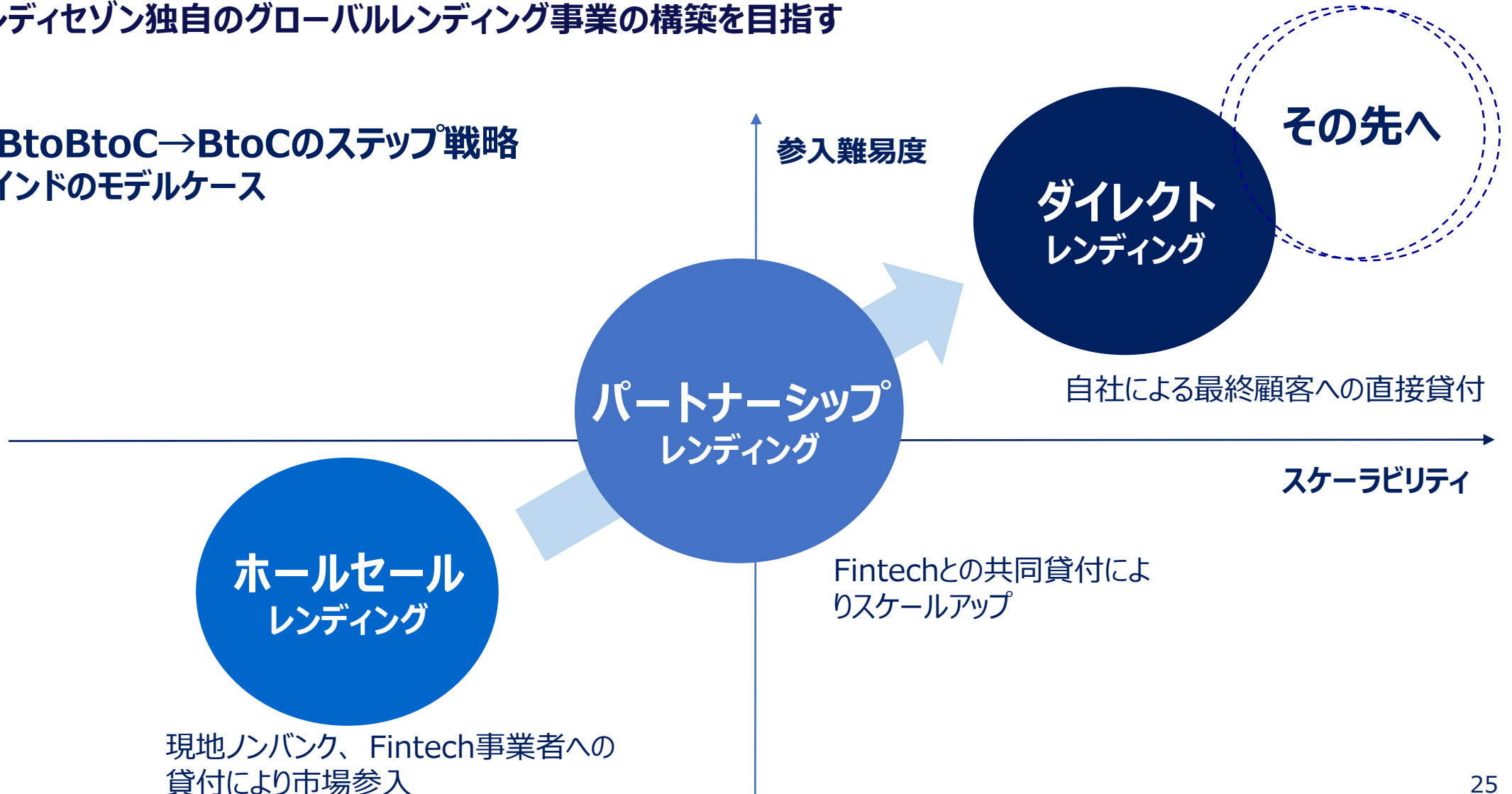
各国事業を通じた
ポジティブ・インパクトの創出

- ✓ 中小零細企業の潜在的な**成長力**と**経済機会**を引き出す
- ✓ 十分な金融サービスを受けられていない**アンダーサーブド層の生活向上**

グローバルレンディング事業 ①ステップ戦略

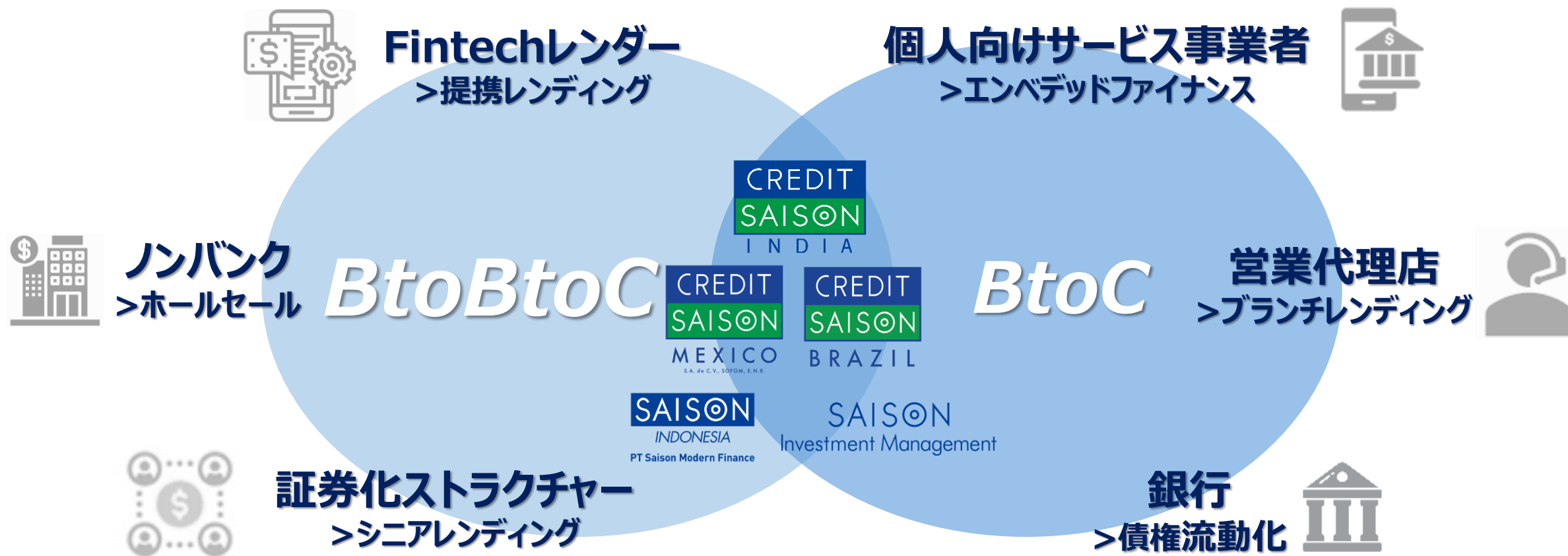
- ✓ インドのステップ戦略をベースに各国マーケットにフィットした発展を遂げることでクレディセゾン独自のグローバルレンディング事業の構築を目指す

- BtoBtoC→BtoCのステップ戦略
- ※インドのモデルケース



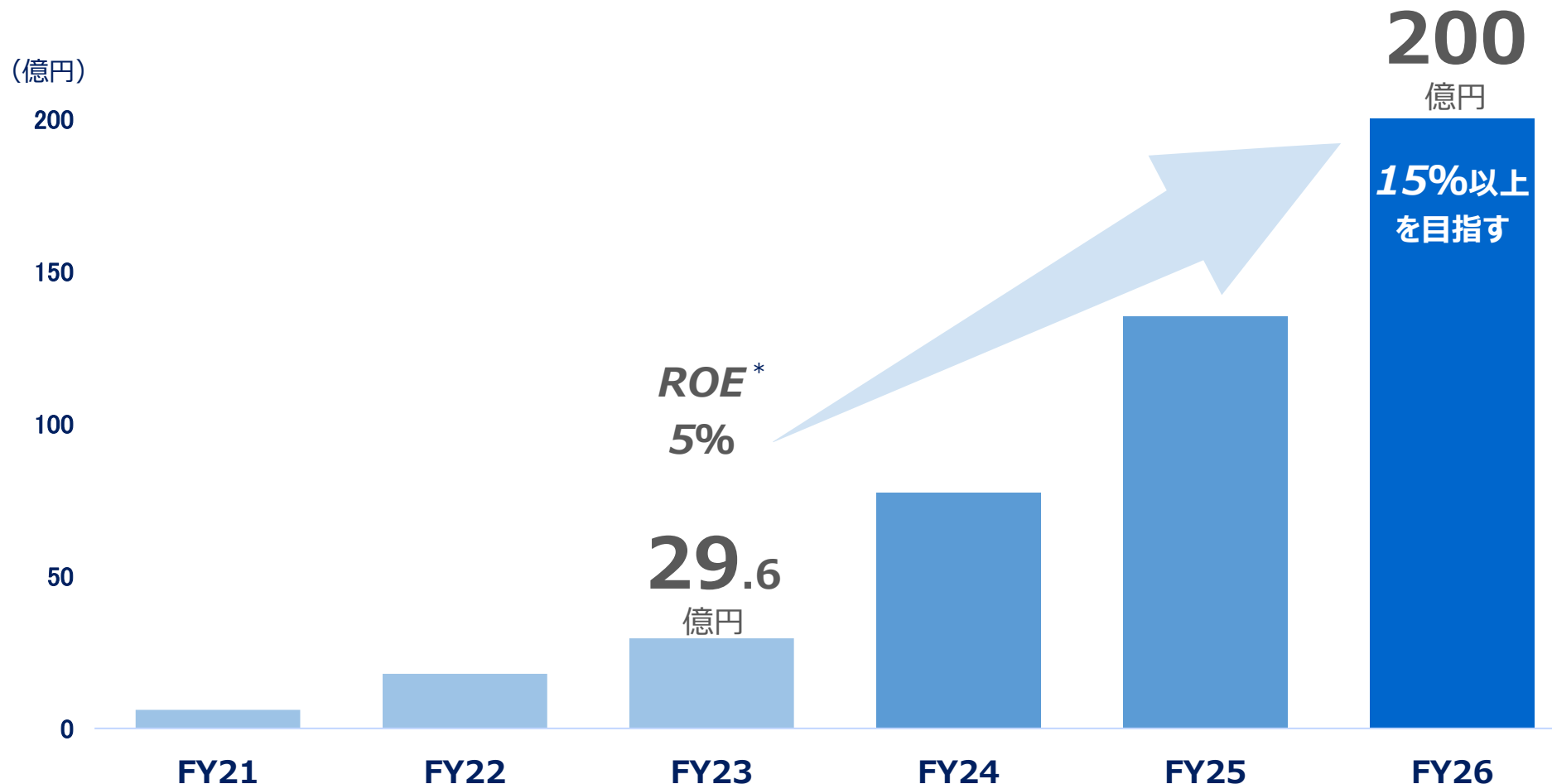
グローバルレンディング事業 ②アライアンス戦略

✓ 様々なパートナーとの提携戦略により各国マーケットにフィットした発展を遂げ、独自の経済圏の確立を目指す



Credit Saison India 連結貢献利益推移

- ✓ FY23はパートナーシップレンディング（Fintech提携貸付）における規制変更を受け貸倒引当金を積み増したことで伸長スピードは緩やか
- ✓ FY24以降(新中計期間) はダイレクトレンディング強化施策により増益ペースを加速し、資本効率向上を図る



*ROE…Credit Saison India個社ベースの数値。
当期純利益÷((期首純資産+期末純資産)÷2)で算出

計画

債権残高推移

- ✓ FY23の債権残高は前期比で約2倍に拡大
- ✓ 引き続きリスクを押さえながらダイレクトレンディングを強化し、3年後6,000億円を目指す

(億円)

6,000

4,000

2,000

0

不良債権比率 (GNPA)

0.48%

0.83%*

約2,100
億円

19%

9%

20%

約6,000
億円

FY22

FY23

FY24

FY25

FY26

*監査前

計画

約6,000
億円

ブランチ
レンディング

エンベデッド
ファイナンス

Credit Saison India
による直接貸付
"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

ホールセール
レンディング

モデル別成長戦略





✓ 顧客とのタッチポイント/ネットワーク拡大により、さらなるダイレクトレンディングの拡大を図る

		事業モデル	成長戦略
第2ステップ B to C / B to B (ダイレクトレンディング)		④ ブランチレンディング	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 支店の増設、営業代行業者活用による顧客拡大 ✓ 有担保ローン等マルチプロダクト化による他社差別化 ✓ 銀行と提携した債権流動化による資産効率の向上 <div style="text-align: right;"> <p><支店数></p> <p>FY22 FY23 FY24(計画)</p> </div>
		③ エンベデッドファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 強力な顧客基盤を持つ非金融事業者との提携拡大 ✓ 優れたテック力で“選ばれるレンダーに” ✓ クロスセル戦略による完全自社顧客化・顧客単価の向上 <div style="text-align: right;"> <p><提携パートナー数></p> <p>FY22 FY23</p> <p>ECメール等 億単位の顧客基盤 を持つ事業者と 提携予定</p> </div>
		② パートナーシップレンディング	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 安定的な利益・収益性の確保として継続実施
		① ホールセールレンディング	<ul style="list-style-type: none"> ✓ マーケットの知見獲得・インサイトとして継続実施

第1ステップ
B to B to C

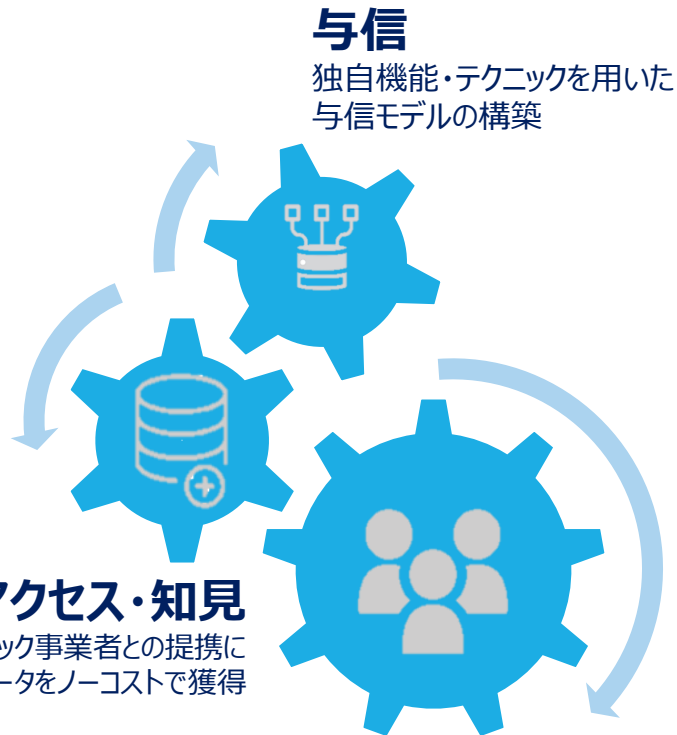
< appendix > 事業モデル別詳細

✓ リスクレベルに合わせた商品設計を実現

プロダクト	 ホールセール	 パートナーシップ	 エンベデッドファイナンス	 ブランチレンディング
概要	現地ノンバンクに対する貸付	Fintechプレーヤーとの提携を通じた貸付	非金融業者との提携を通じた貸付	支店や営業代行業者を活用した貸付
対象顧客	現地ノンバンク	Fintechプレーヤーがオリジネーションした個人/中小企業	個人	中小零細企業
収益率	—	—	10%台後半	10%台後半
1顧客あたり平均ローン額	～3億ルピー	—	～15万ルピー	—
平均ローン期間	～24カ月	3～36カ月	18～24カ月	—
パートナー数 (過去取引含む)	50+	15	8	170

< appendix > データに裏付けされた堅実な与信

- ✓ 自社データ、公的データ等を掛け合わせた堅実な与信モデルを構築
- ✓ プロダクト・対象顧客に合わせた最適な与信手法によりリスク抑制を実現



個人向け（エンベデッドファイナンス）

- ✓ パートナーシップレンディングのデータ・ノウハウを活用し優れた与信モデルを構築
- ✓ 全件自動審査による効率的な運用
- ✓ リアルタイムに債権動向をモニタリング、機動的に与信モデルを見直し



中小・零細企業向け（ブランチレンディング）

- ✓ オープン化された信頼性の高いデータで返済能力を判定
- ✓ 全件実地調査による事業実態の把握
- ✓ 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

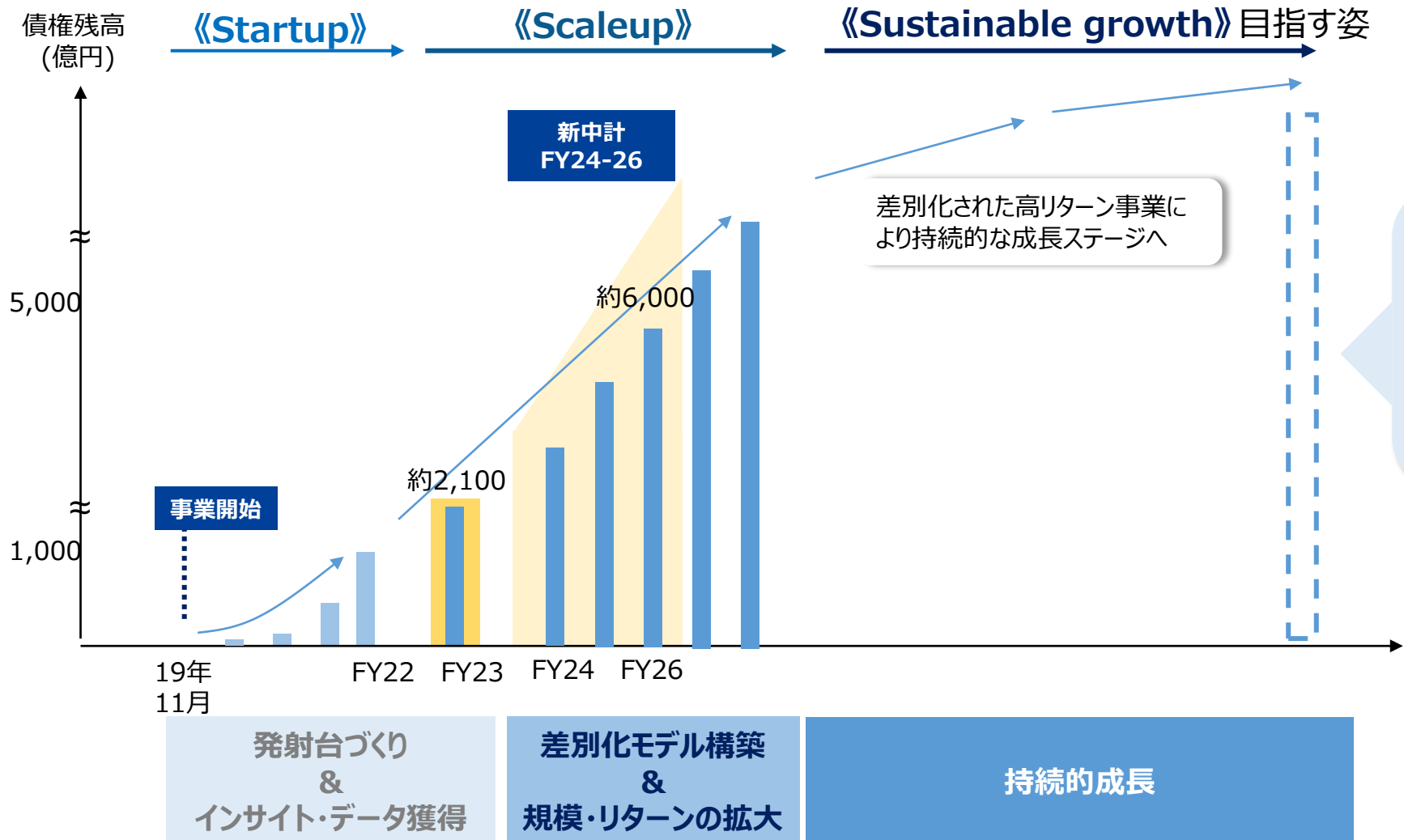
ガバナンス体制

- ✓ 急速に拡大する現地(Credit Saison India)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



長期的なゴール

- ✓ 差別化された高リターン事業により持続的な成長ステージへ
- ✓ インド国内においてTop10のノンバンクを目指す



ファイナンス事業 重点取り組み

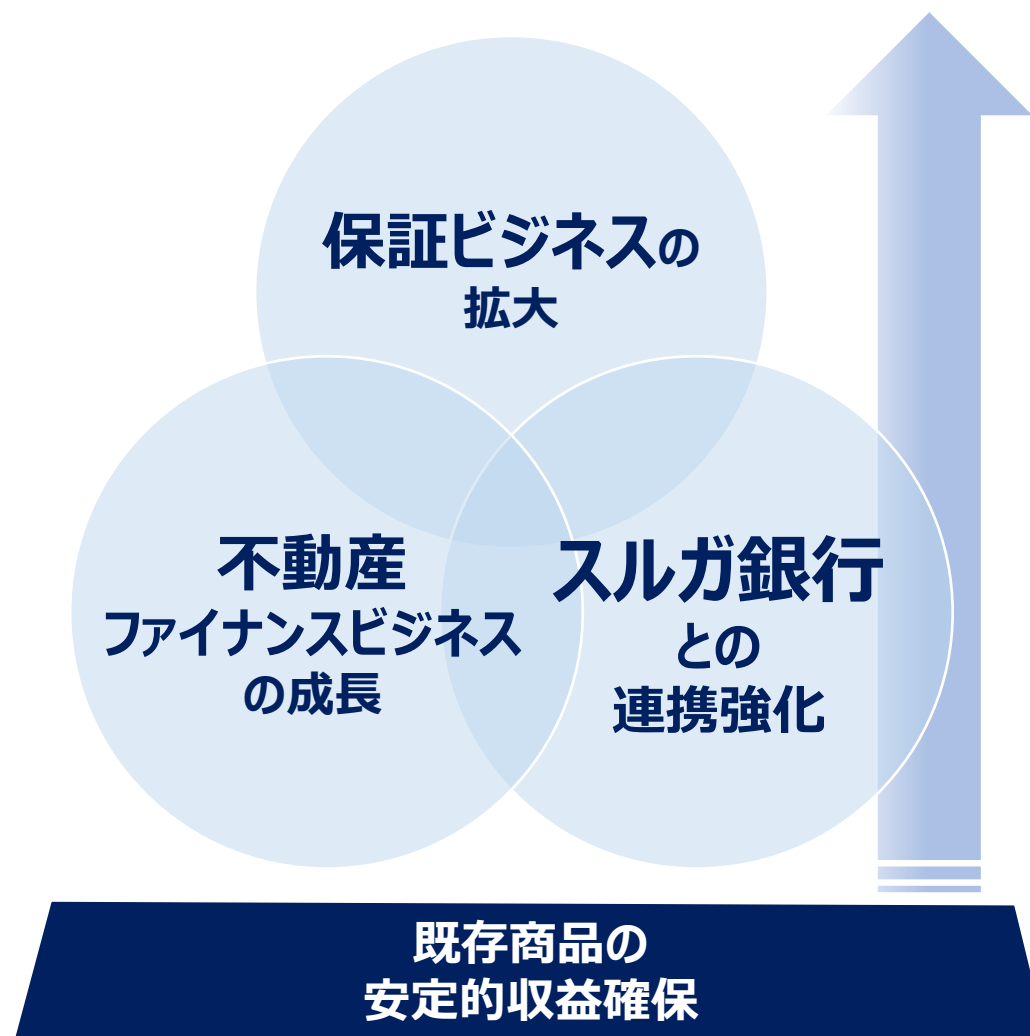
グループビジネスによる利益の拡大

01. クレディセゾン×セゾンファンデックス

保証ビジネス、不動産ファイナンス領域での成長

02. クレディセゾン×スルガ銀行

ファイナンス領域での展開拡大



01. クレディセゾン×セゾンファンデックス

✓ 保証ビジネスの強化により、“資産効率性”と“収益規模増大”の成長を目指す



保証ビジネス



- ✓ 無担保保証領域に加えて、有担保保証領域・住宅ローン保証事業の拡大
- ✓ 利益構造変革による利益の最大化

個人・個人事業主向け

提携金融機関数
約400先



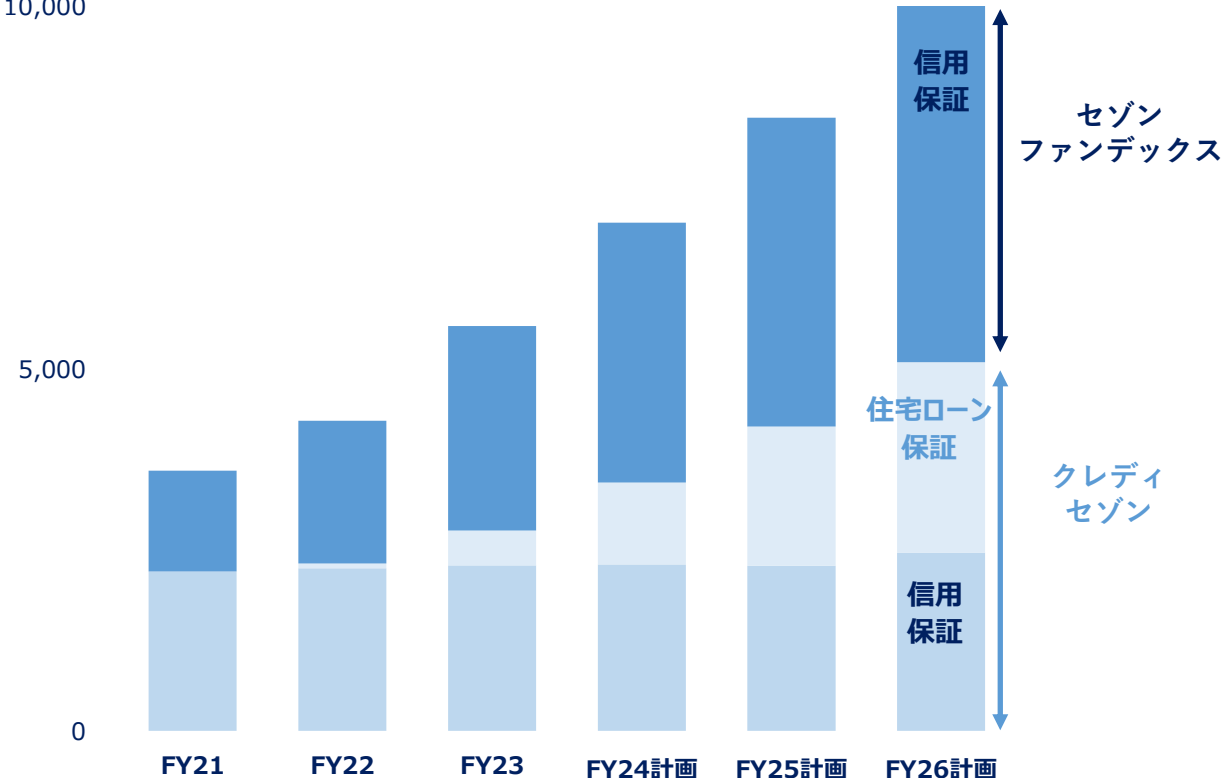
- ✓ 有担保保証領域の拡大に向けた提携金融機関数の加速
- ✓ WEB×リアル(提携・紹介)の推進
- ✓ 効率的運用による生産性の向上

個人・個人事業主・法人向け

提携金融機関数
約45先

■ 保証残高推移

(億円)
10,000



✓ ビジネスパーソン・シニア・法人向けの商品拡充による債権残高の拡大を目指す

不動産ファイナンスビジネス



- ✓ 営業および提携先とのリレーション強化
- ✓ 富裕層向け商品の取り扱い拡大

個人・不動産事業者向け

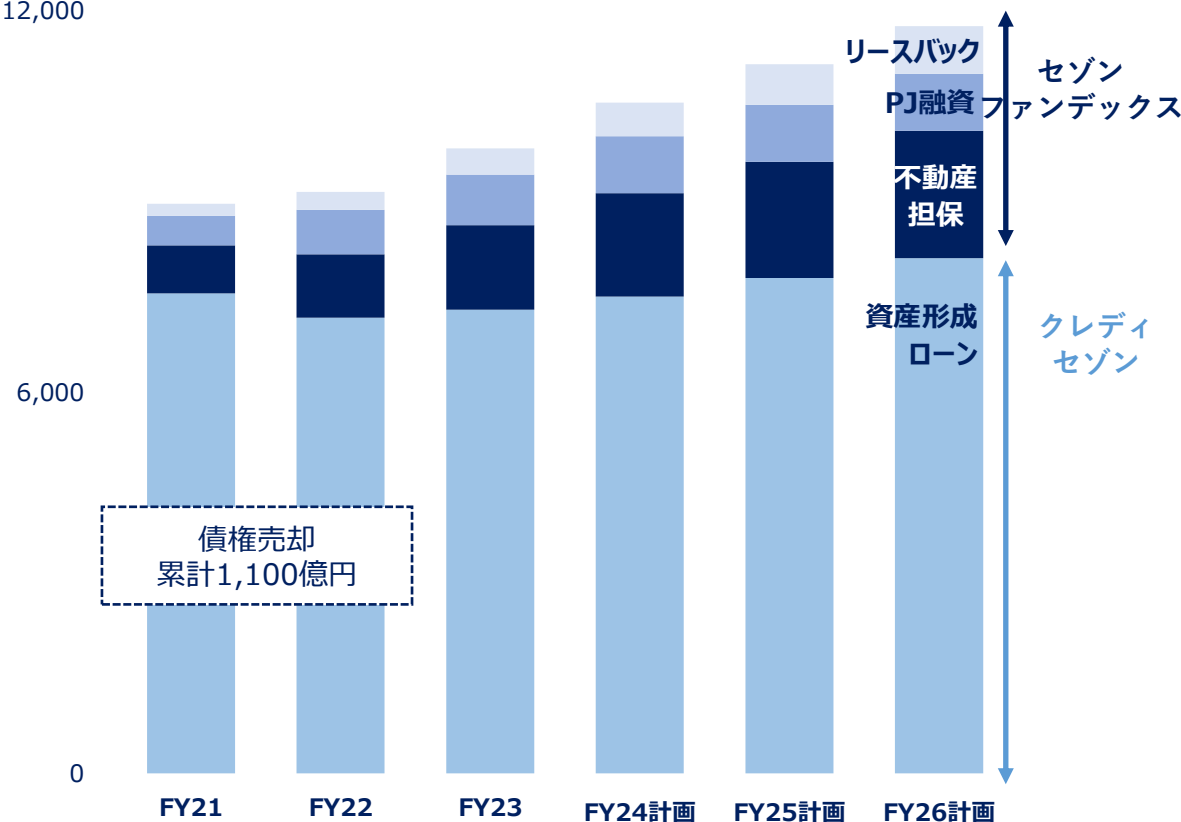


- ✓ マーケット動向とお客様のニーズに合わせた商品の探索と深化

個人・個人事業主/法人・不動産事業者向け

■ 債権残高推移

(億円)
12,000



02. クレディセゾン×スルガ銀行



■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、住宅ローンの合計



当初計画を上回る拡大ペースのため計画を見直し

事業領域合計で、5年間（FY23～FY27）
新規ローン実行額 **3,500** 億円以上を目指す

■ 協業における優先領域の再設定

- ✓ IT等のリソース制約・優先度を再検討し、今年中に開設予定だったセゾン支店取組みを当面延期
- ✓ 「Neo Finance Solution Company」に向けた3つの優先領域を再設定

商品・サービスのコラボレーション

両社の商品・サービスを組み合わせ、
新しい価値を創造

- ・外国籍のお客さま向け支援サービス
- ・SME経営者・個人事業主向けローン

マーケティングの高度化

両社のDXスキルとデータベースを
活用したマーケティング手法の開発

- ・セゾンカード会員向けの住宅ローン展開*
- ・デジタルマーケティング・スキームの共同展開

*2024年3月25日より銀行代理業務開始

経営リソースの共同利活用

両社経営リソースの
効果的な共同利活用を推進

- ・ITツール・リソースの共同利活用
- ・人財交流の拡大、グループ企業を含めた協業

■ ファイナンス領域における今後の展開

- ✓ バンク（スルガ）×ノンバンク（当社）のシームレスなプラットフォームを活用し、顧客のローンニーズを確実に取込む



プレミアム層・SME戦略の加速と構造改革によるコスト削減

01. プレミアム戦略

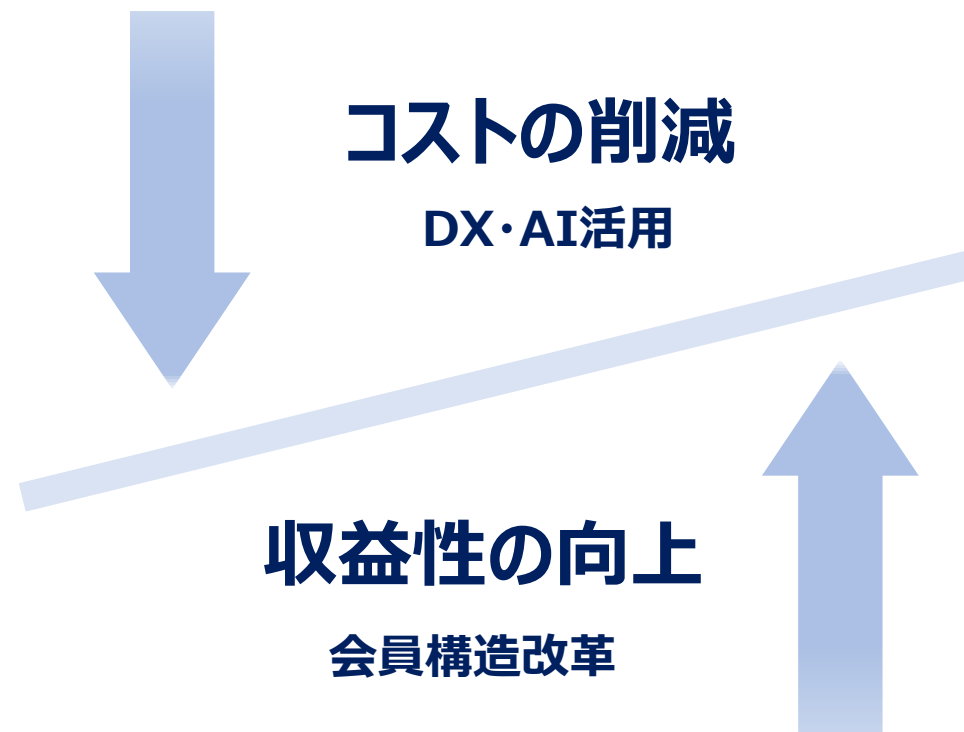
高単価・高稼働の顧客シェア拡大

02. アセット・ノンアセット収益の拡大

会員構造改革による収益拡大

03. コスト構造改革の実行

DX・AIを活用した業務の見直し



01. プレミアム戦略

✓ 高単価・高稼働の顧客シェアを拡大し、収益性を向上させる

プレミアム戦略

プレミアムカードの推進・付加価値の提供による
ロイヤリティの向上を目指す

一般カード
プロパー/提携カード

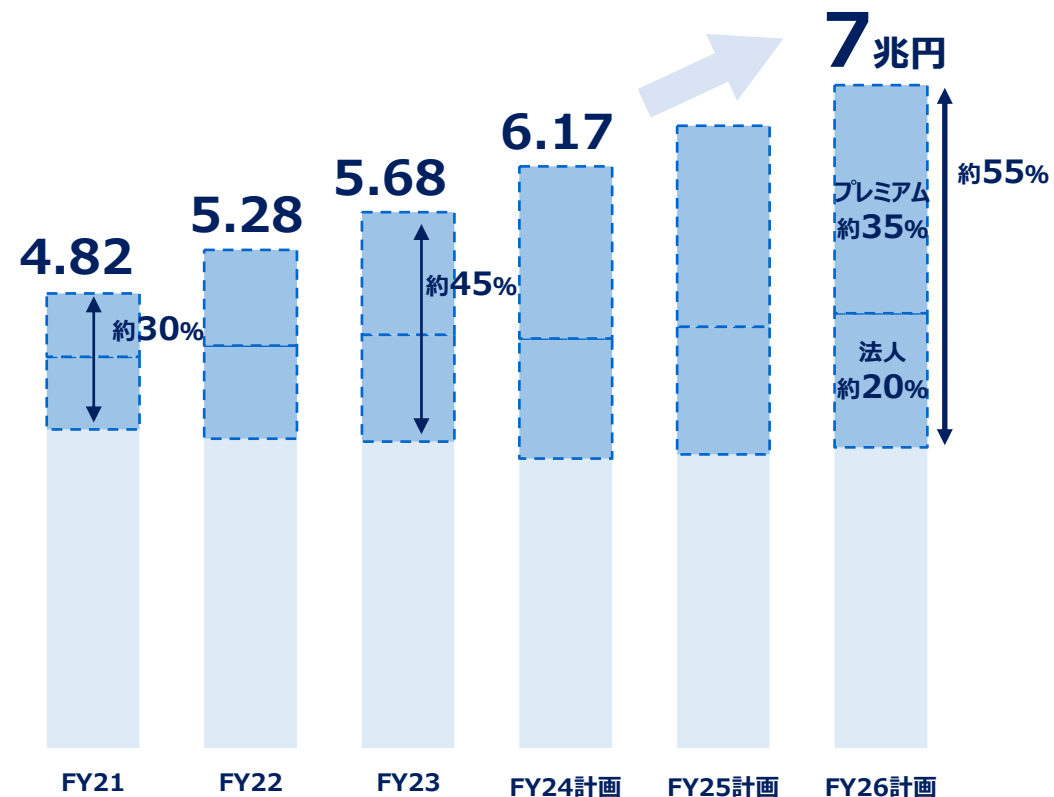
・**プレミアムカード**
GOLDカード等
有料カード

・**個人事業主/
SMEの拡大**

・**GOLDカードから
プラチナAMEX**
・**ビジネスカードから
プラチナビジネス**

プレミアム戦略

■ ショッピング取扱高 (兆円)



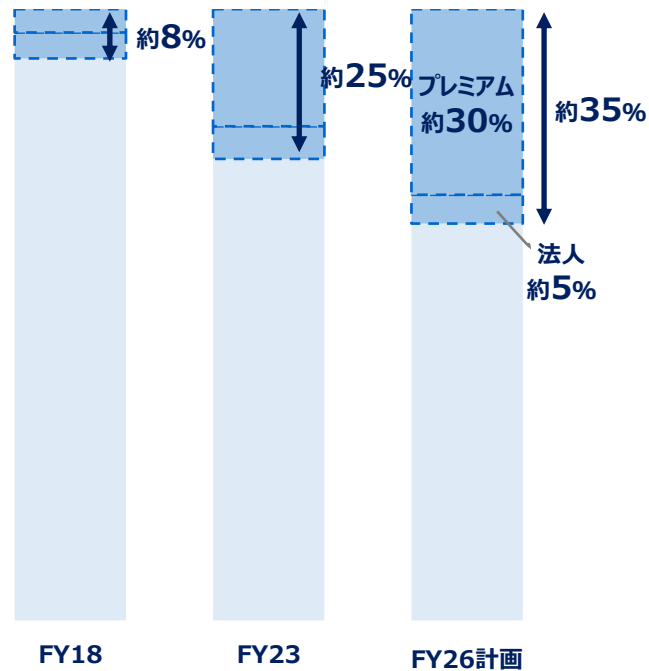
プレミアム戦略による会員構造変革 成果と見通し

戦略：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

会員構成の変革

■カード会員構成比

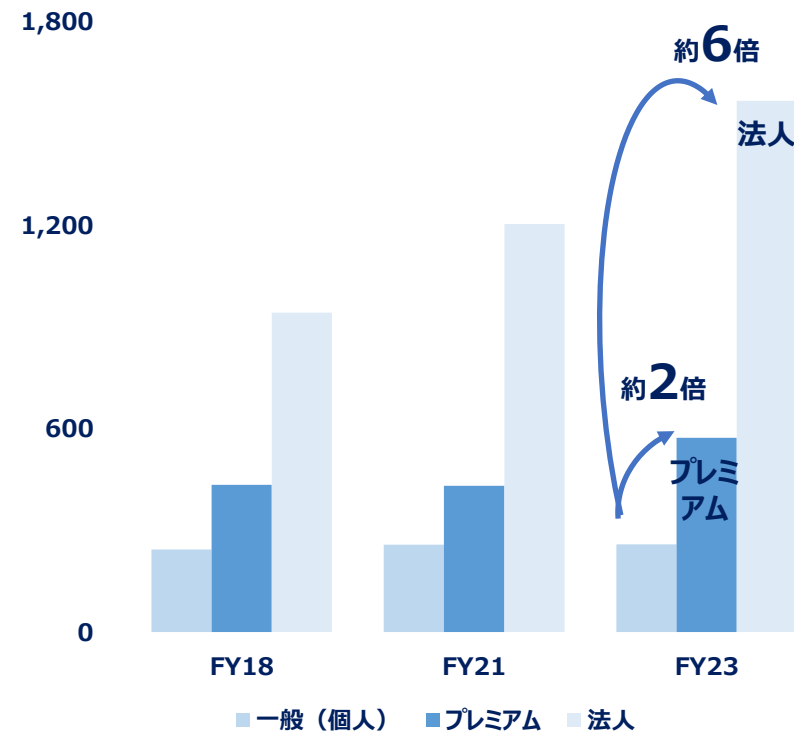
*稼働会員に占める



単価上昇

■ショッピング客単価(年間平均)

(千円)

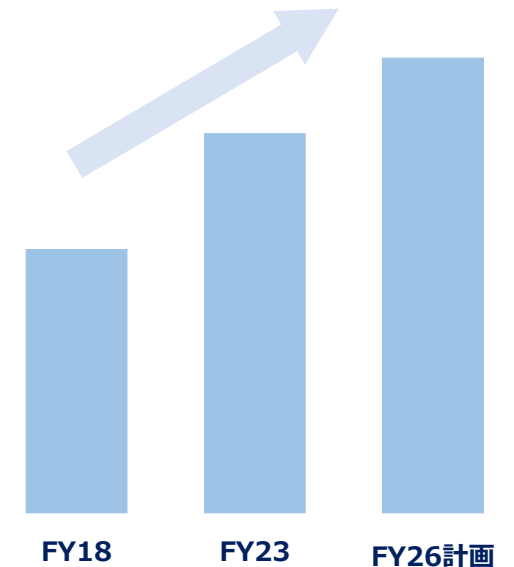


取扱高拡大

■年100万以上の利用会員数

*個人・SMEの稼働会員に占める

FY18→FY23
約40%増



02.アセット・ノンアセット収益の拡大

✓ 会員構造変革による安定的な基盤づくりと、料率見直し等による収益率の向上を図る

リボ残高拡大の
ステップ

収益率向上・残高減少抑制

リボ料率引き上げ・UIUX改善

新機能リリース

ショッピングのあとから分割リリースによる
リボ払いへのアップセル

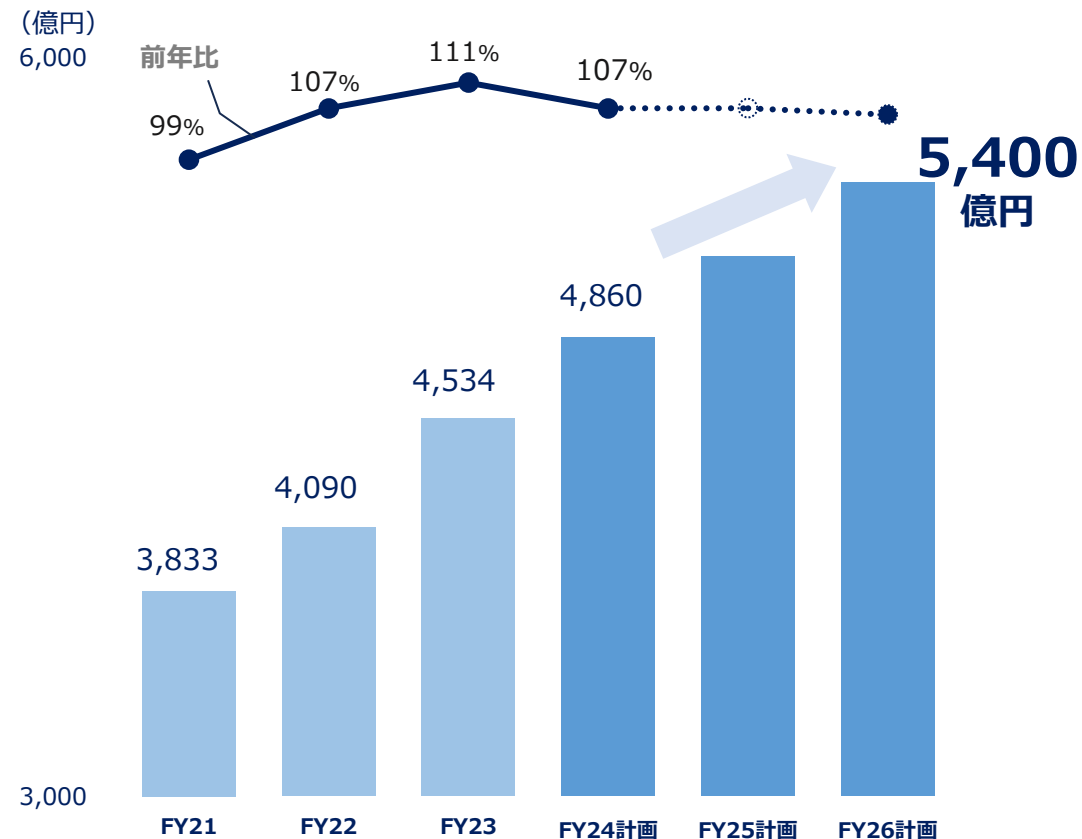
会員構造変革

プレミアムカード・個人事業主向けビジネスカードの利用拡大
高年収層の利用伸長

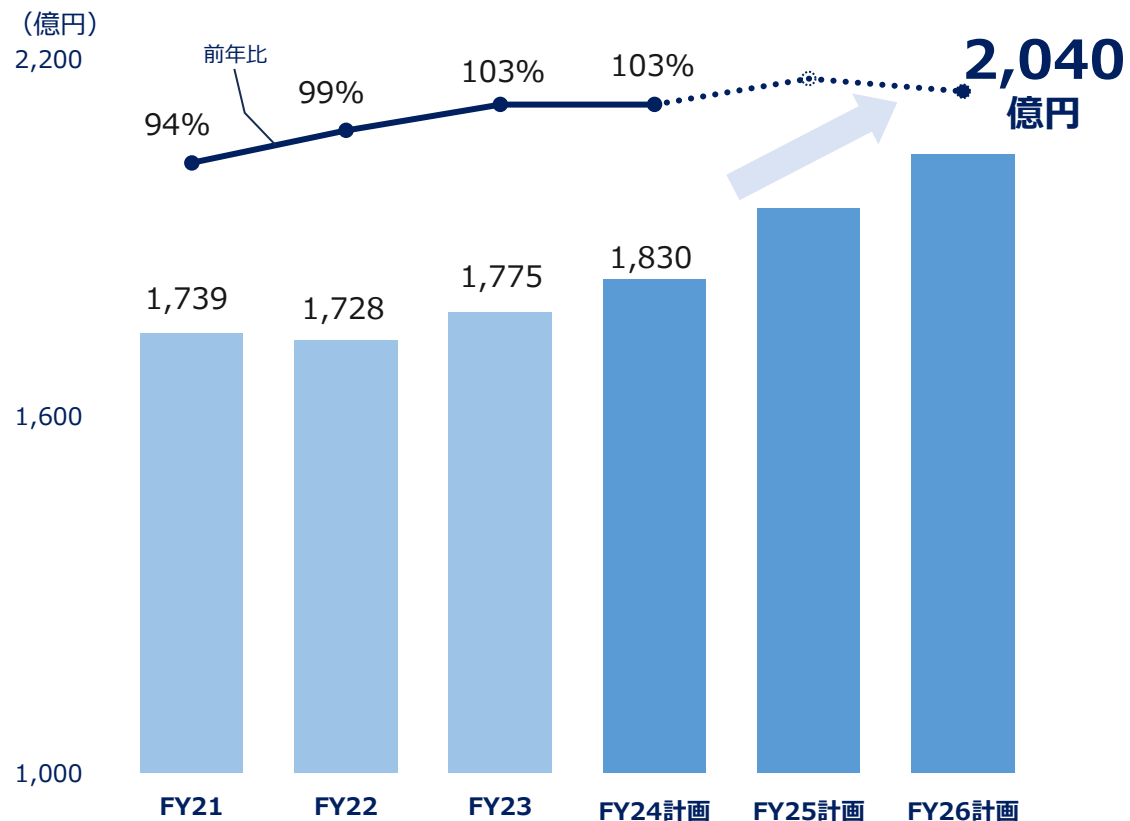
▶▶▶ プレミアム戦略(p.40)により更なる拡大を見込む

取扱高拡大

■ ショッピングリボ残高



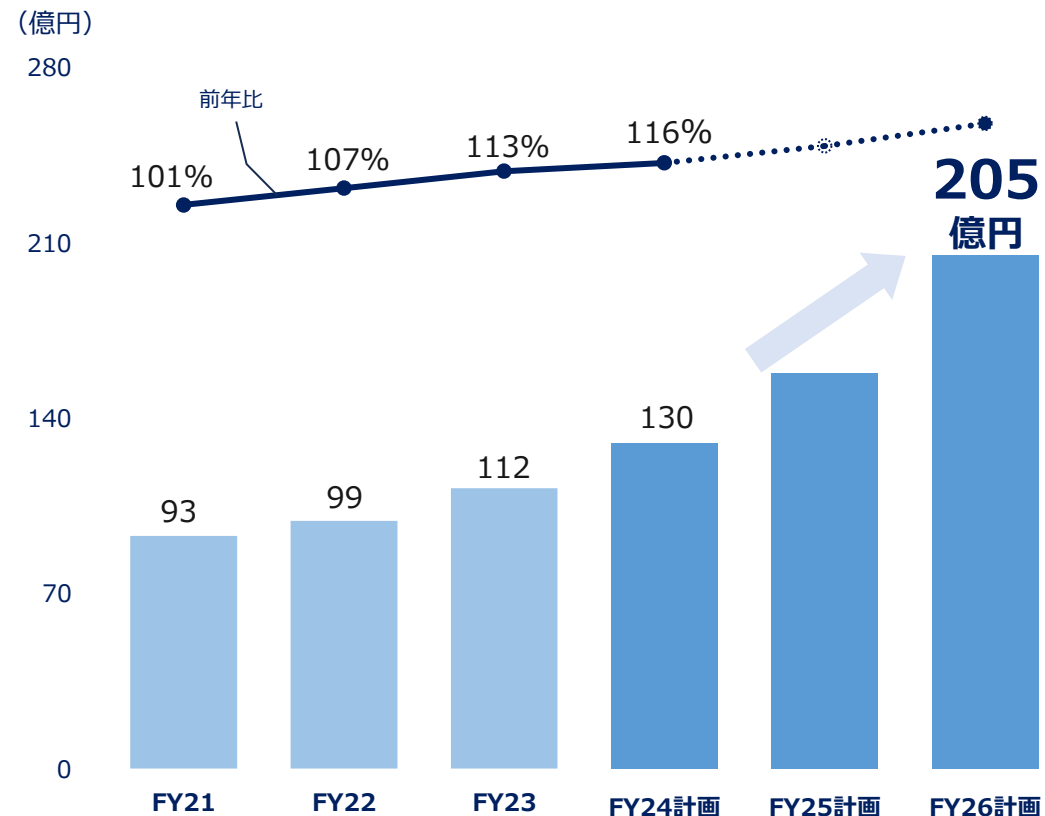
■キャッシング残高



- ✓ カードローンの即時与信&即時入金化
- ✓ ビジネスサポートローン*の入金時間短縮
- ✓ 即融資・デジタル化の機能拡充

* 2023年2月提供開始の中小企業・個人事業主向けローンサービス。
対象のビジネスカードにおいて、まとまった資金を低金利でご融資するサービス。

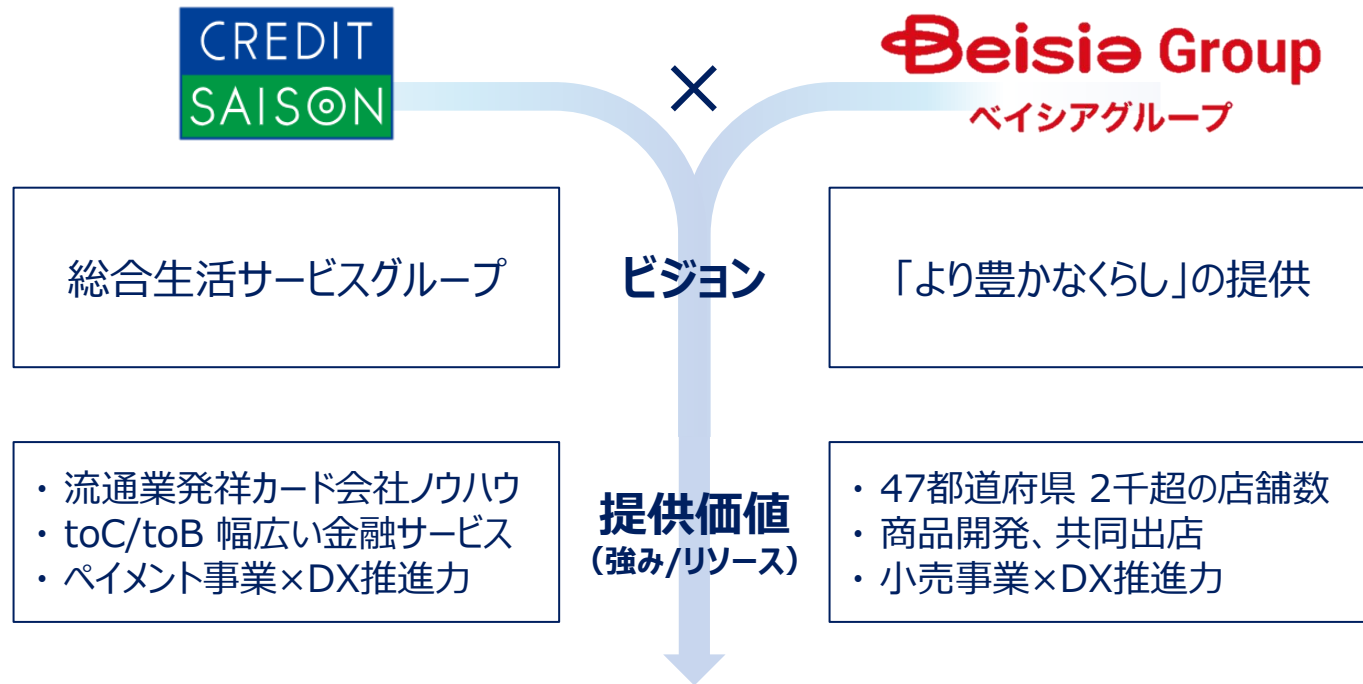
■年会費等 収益



- ✓ ニーズを捉えた付加価値の随時ブラッシュアップと並行した年会費引き上げや有料オプションの拡充

ベisiaグループとの提携

✓ 両社ビジョンの実現に向け、お互いの強みやリソースを活かしたシナジー創出を目指す



**“デジタル”を基軸に
個人/法人の両分野で金融サービス協業を実現**

両社のDX推進力を活かし、事業効率化・利便性向上を図る

Beisia
ベisia



2025年春
リリース予定

CAINZ



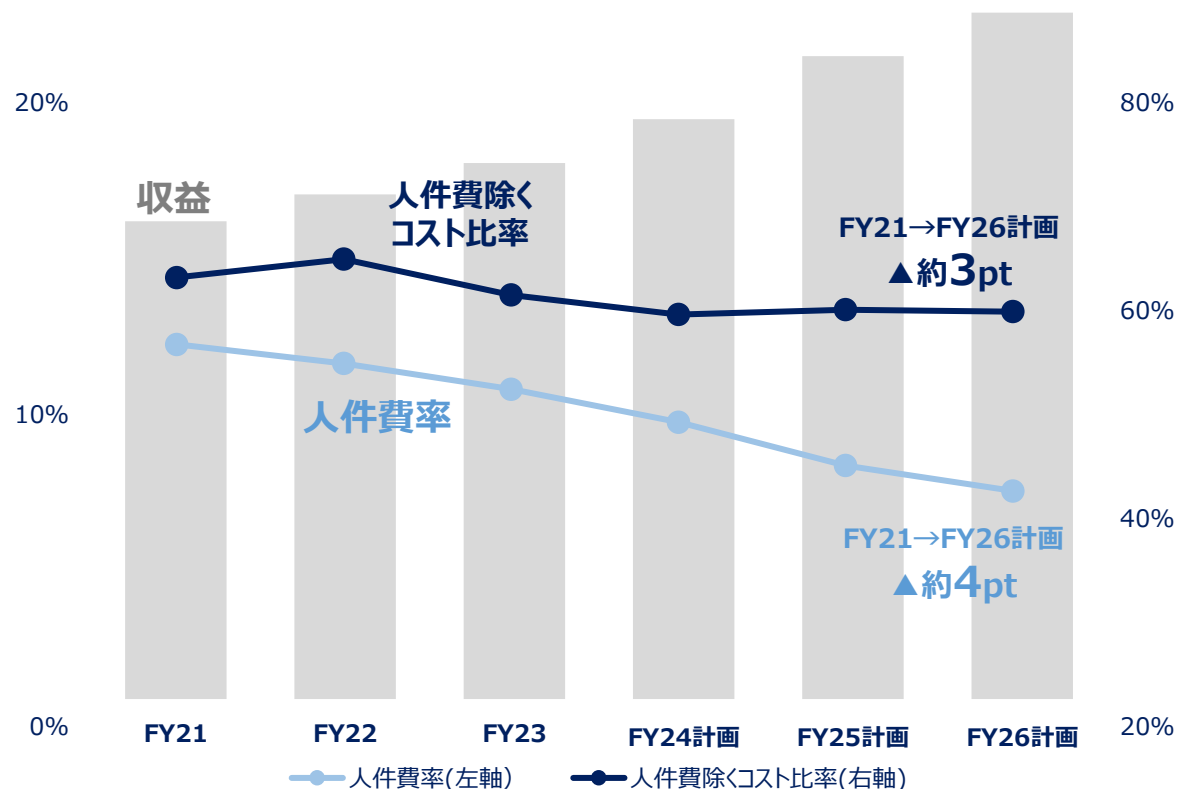
2024年秋
リリース予定

**入会から決済まで“アプリ完結”の
ペイメントサービスを提供**

03.コスト構造改革

✓ DX・AIを活用した業務の見直しによりコストを削減し、利益率を向上させる

■ ペイメント事業の営業収益に対するコスト比率



*金融費用と貸倒コストを除く、ペイメント事業に関するコスト

DX・AI

DX・AIを活用した業務の省人化

- ・受電・審査・途上の自動化率・精度向上
- ・デジタルカウンター（オンライン接客の活用）
- ・インフォメーションでのDX活用

業務の見直し

採算性の低い業務の縮小・廃止

- ・紙申込書等のペーパー業務の縮小



成長事業への人員再配置や臨時雇用の縮小