

2021年度 決算説明会

May 13, 2022

Credit Saison Co., Ltd.



株式会社クレディセゾン

2021 年度決算説明会

2022 年 5 月 13 日

[登壇者]

2 名

- ・ 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 馬場 信吾 （以下、馬場）

決算ダイジェスト

- ・新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの前年度営業縮小等の反動影響により**不動産関連事業が大幅に伸長した一方で、将来を見据え利息返還損失引当金を136億円追加引当**した結果、増収・事業増益・最終減益
- ・**ペイメント事業は**、まん延防止等重点措置による営業時間の短縮や不要不急の外出、移動自粛等の影響を受けて**回復途上である一方で、第2の柱としてファイナンス事業は堅調に拡大、第3の柱としてグローバル事業の利益貢献拡大の見通しがたつ**など事業の多角化に一定の目途
- ・利息返還損失引当金の追加引当を除いた場合の**実質的な事業利益は650億円超**であり前中期経営計画最終年度の**事業利益目標600億円を達成**していたこと、新中期経営計画の**事業利益目標は700億円と利益水準が一段向上**することを踏まえ**増配**を計画

馬場：馬場でございます。よろしくお願ひします。私からは、2021年度決算報告、2022年度業績予想、財務・資本政策についてご説明させていただきます。

まず4ページ目、決算ダイジェストとして大きく3つ記載しております。

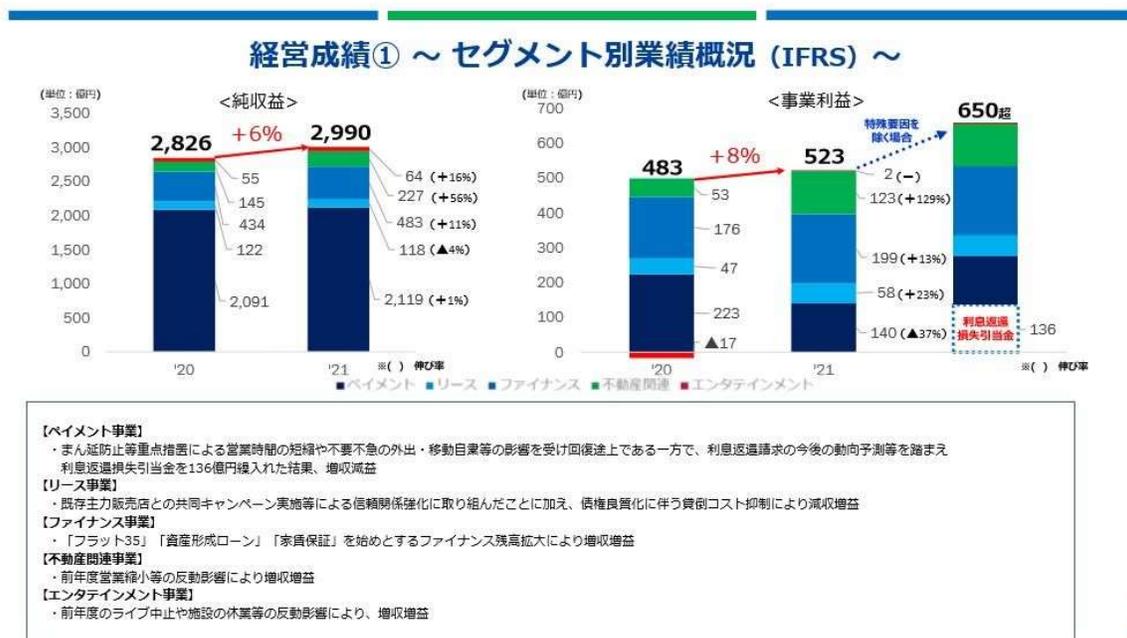
まず1点目ですが、日本国内、当社状況ともに、新型コロナウイルス感染症の影響は一定程度あったものの、不動産関連事業が大幅伸長したことに加えて、今回、利息返還損失引当金を136億円追加引当しました結果、増収・事業増益・最終減益という着地となりました。

次の2点目では、事業セグメントごとにコメントしております。

まず、ペイメント事業につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響に伴って回復途上である一方で、徐々に明るい兆しが見えてきているのではと思っております。

第2の柱であるファイナンス事業につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響下の中でも堅調に拡大できた事業セグメントでございました。また、第3の柱としてグローバル事業は、利益貢献拡大の見通しが立ったことで、事業の多角化に一定の目途が立っている状況でございます。

3点目、1点目のポイントとして利息返還損失引当金の積み増しについてお話ししましたが、この一過性の要因を除きますと実質的な事業利益は650億円超であり、前中期経営計画の事業利益目標600億円は達成していたこととなります。それに加えて、この後社長の水野からお話しさせていただく新中期経営計画の事業利益目標は700億円となっており、利益水準を更に一段向上させる目標となっております。これらを踏まえて、増配を計画させていただきました。こちらについては、後ほど12ページでコメントさせていただきます。



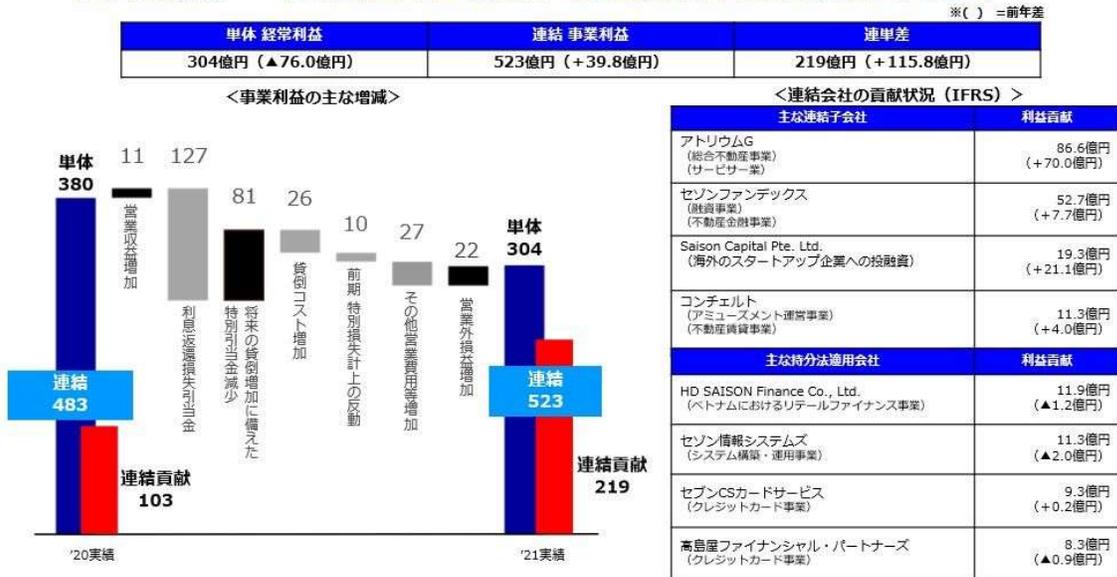
続きまして、5ページ目、セグメント別の概況でございます。

まず全体で通しますと、純収益は6%増の2,990億円、事業利益は8%増の523億円でございます。

事業利益の一番下の濃い青の部分はペイメント事業を示しております。2021年度でいきますと140億円ということで前年比37%減となっておりますが、先ほどお話しさせていただいた利息返還損失引当金を連結で136億円積み増させていただきましたので、この部分なかりせば、ということに

なると、140 億円に 136 億円を足した 276 億円となり、ペイメント事業は実質的な増益、それ以外の事業セグメントも事業増益が達成できている結果となります。

経営成績② ～ 事業利益の主な増減 と 連結会社の貢献状況 (IFRS) ～

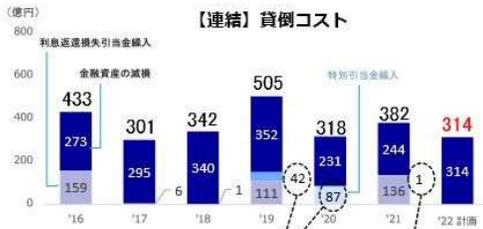
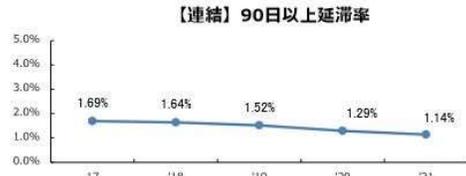


6 ページ目、事業利益の主な増減と連結会社の貢献状況につきまして、単体経常利益 304 億円と記載しております。前年差マイナス 76 億円となった要因も、過払いの影響でございます。

もう一方で、一番右の連単差という部分を見ていただきますと、219 億円の貢献、前年差 115.8 億円増となっております。この内訳につきましては、ページ右側<連結会社の貢献状況 (IFRS)>のうち、主要連結子会社の一番上に載っております、アトリウムグループの 70.0 億円増、セゾンファンデックスの 7.7 億円増、Saison Capital の 21.1 億円増が主要要因でございます。

債権リスク

90日以上延滞率は引き続き低水準で推移
 将来を見据え利息返還損失引当金を追加引当（連結136億円・単体127億円）



・マクロ経済変数を将来予測情報として活用し、その将来予測数値から追加引当計上
 ・未入金率や返済猶予債権の状況から、将来の延滞債権等の増加に備えた特別引当金計上

未入金率や返済猶予債権の状況から、将来の延滞債権等の増加に備えた特別引当金計上

続きまして、7 ページ目でございます。債権リスクというスライドでは、90 日以上延滞率が引き続き低水準で推移しております。

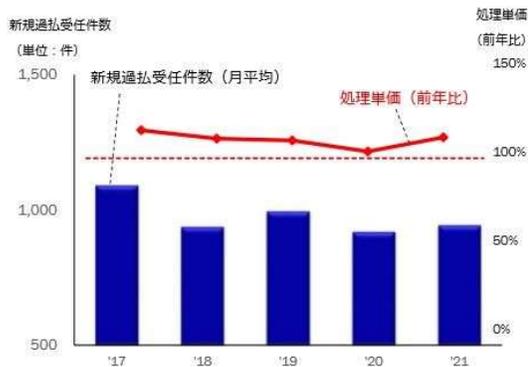
利息返還請求

新規過払受任件数と処理単価が前年を上回る水準で推移し当初想定との乖離発生

同様のトレンドがしばらく継続する予測に見直し

将来を見据え利息返還損失引当金積増し
(連結136億円・単体127億円)

■新規過払受任件数・処理単価推移 (月平均)



■利息返還損失引当金残高推移



次に 8 ページ目。冒頭からお話しさせていただいている利息返還請求についてのスライドです。

新規の過払受任件数と処理単価が前年を上回る水準で推移したため、今回の追加引当に至りました。具体的な引当金額は、連結で 136 億円、単体で 127 億円でございます。

利息返還損失引当金の残高推移につきましては、今期末で 240 億円となりました。

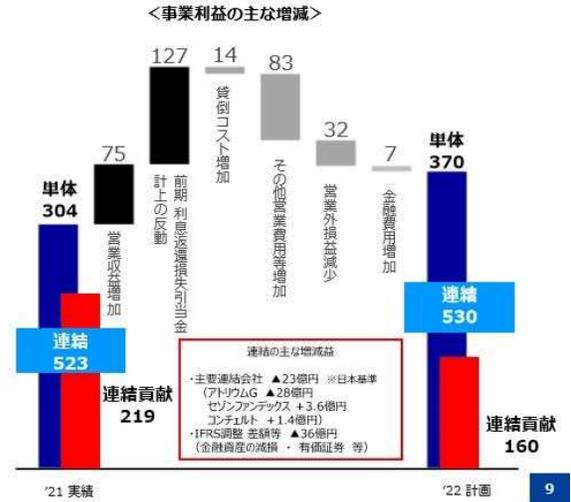
連結ベースで 66 億円、前年差 9 億円という 2021 年度の取崩額水準が仮に続いたとしても、4 年弱分の引当金が用意できている想定です。

このような大幅な引当対応も、今回が最後になるのではないかと個人的には考えております。

2022年度 業績予測

連結・単体ともに増収増益を見込む

		2021年度 実績 (A)	2022年度 予想 (B)	増減額 (B - A)
連 結	純 収 益	2,990	3,120	+129
	事 業 利 益	523	530	+6
	当 期 利 益	353	355	+1
単 体	営 業 収 益	2,524	2,600	+75
	経 常 利 益	304	370	+65
	当 期 純 利 益	219	240	+20



9 ページ目、2022 年度の業績予想につきましては、連結・単体ともに増収増益を見込んでおります。詳細は、ご確認いただければと思います。

財務政策（有利子負債の構造）

■健全な財務基盤について

- 信用格付 ▶ R&I **A+**
- カード会社初の**20年**社債発行
2017年6月 100億円、2018年4月 150億円、
2019年4月 120億円、2021年1月 80億円
2021年10月 130億円

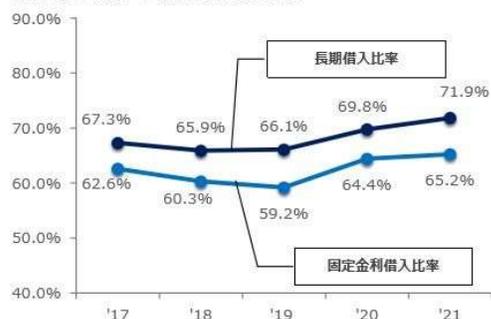
【単体】有利子負債残高推移



■有利子負債の構造について

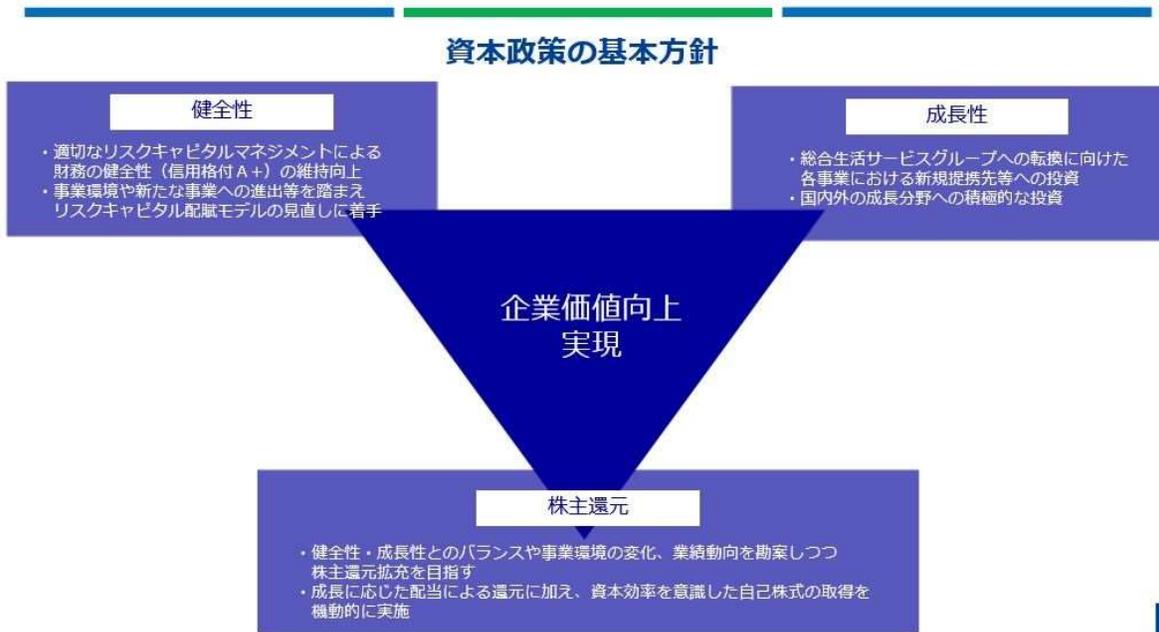
- 有利子負債の約**7割**程度を長期資金で構成
- 固定金利調達は全体の約**6割**程度で構成
- 流動性補完枠はコミットメントライン等を
4,800億円備える

【単体】長期・固定借入比率推移



10 ページ目、財務政策でございます。

引き続き健全な財務基盤の構築に努めていく中で、有利子負債の構造では長期資金が7割程度、固定金利も6割程度で構成、それに加えて流動性補完枠としてコミットメントラインを4,800億円備えております。日本を除いたFRB、ECB、新興国の中でも徐々に金利が上がってくる局面ではありますが、当社としては健全な財務基盤をさらに構築していきたいと考えております。



続きまして、11 ページ目でございます。

資本政策の基本方針というスライドで、今回新たに追加したスライドでございますが、健全性、成長性、株主還元という、この三つのバランスをしっかりと取りながら企業価値向上の実現に向けて取り組んでいきたいという内容になります。

今までの方針と変わった点を補足させていただきます。

まず、健全性に関わる部分につきましては、引き続きリスクキャピタルマネジメントを継続してまいります。IR の場でリスクキャピタルの配賦モデルについて問い合わせを多くいただいたこともあり、足元の事業環境や、新たな事業進出等に継続対応するように適正な見直しをしていきたいと考えております。

次に、株主還元につきましては、成長に応じた配当による還元に加えて、資本効率を意識した自己株式の取得を機動的に実施していきたいと考えております。

株主還元方針



12 ページ目、株主還元方針につきましては、これまで通り安定的・継続的な配当を続けてまいります。一方で、来月の定時株主総会では、10 円の増配をご提案させていただく予定です。こちらは冒頭にもお話ししましたが、一過性の要因がなければ前中期経営計画の事業利益目標 600 億円は達成できたところがありましたので、10 円増配の 55 円の提案をさせていただきたいと考えました。これに加えて、来年の配当予想の部分につきましても、700 億円という事業利益を目指していく中で、これまでの利益水準を更に一段向上させることを考えておりますので、5 円増配の 60 円とさせていただきます。

私からは以上でございます。ありがとうございました。

中期経営ビジョン

『総合生活サービスグループへの転換』 ～ リアルとデジタルの融合でカスタマーサクセスを実現 ～

16

水野：水野でございます。よろしくお願いいたします。

今回、新中期経営計画を策定するにあたり、中期経営ビジョンをあらためて設定いたしました。

「総合生活サービスグループへの転換」という中期経営ビジョンを掲げております。

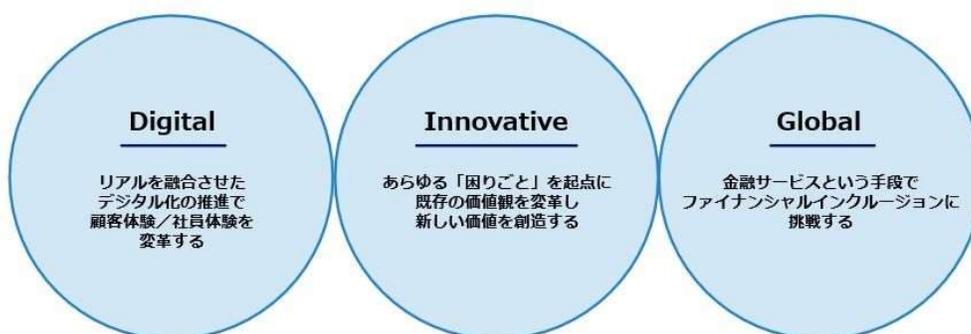
これは、旧セゾングループの思想を受け継ぐということで、もともとセゾングループの創始者であった堤清二さんが提唱されていた「生活総合産業」をベースとしております。当時のセゾングループは新たな消費者ニーズを予見し、消費活動、消費文化をリードしながら、生活に関わるあらゆる領域で事業拡大をすることで、流通革命を推し進める思想を持っておりました。

クレディセゾンはセゾングループの金融部門を担う一角として、それまではある程度収入のある一部の方が持つ決済ツールであったクレジットカードを、若者や女性など新たな顧客層を取り込むことで民主化してきました。即時与信、即日発行・即日利用、サインレスといったイノベーティブな施策をいち早く打ち出してきた歴史もございます。こういったところに立ち戻り、われわれの中期経営ビジョンを掲げる上で、2022年以降をどう戦っていくか考えたとき、金融サービスをコアと

して、あらゆる困り事を解決する生活サービス企業へと転換をしていこうと考え、中期経営ビジョンで掲げさせていただいております。

基本コンセプト

これまでの3つのコンセプトを継続し、浸透させ、各事業のドライブを加速させる



17

17 ページ目。新中期経営ビジョンを達成するキーコンセプトとしましては、昨年度来、常々発信させていただいている、Digital、Innovative、Global、この三つのコンセプトを推し進めていきたいと考えております。

Digital につきましては、後ほど詳細をお話しさせていただきますが、DX 人材の獲得という部分で、前期想定以上に DX 化が進んでいる状況でございます。

Innovative につきましては、サービスの改廃に加えて、2020 年に開始した SAISON CARD Digital のような、デジタルとイノベーションが融合した形の商品も基幹商品としてさらに推し進めていきたいと考えております。

Global につきましては、各国コロナの状況が違うためそれぞれ濃淡ございましたが、事業基盤としてはかなり強固なものになってきましたので、さらに拡大させていくことを検討しております。

成長戦略骨子

- ① 「セゾン・パートナー経済圏」の確立とグループ間の事業連携の強化
- ② ペイメント事業の再生
- ③ ファイナンス事業の健全な成長と新たな事業領域への進出
- ④ グローバル事業の展開加速

2 番目の成長戦略/経営基盤の強化でございます。

成長戦略の骨子の一つ目は、セゾン・パートナー経済圏の確立とグループ間の事業連携の強化。

経済圏の構築として各社様々な取り組みをされておりますが、我々としては、ペイメント、ファイナンス、不動産関連のそれぞれの金融事業において存在感の強いノンバンクになっていきたいという想いがあり、既存の提携先に加えて、グループ各社とのシナジーを追求してまいりたいと考えております。われわれが持つ約 3,600 万の顧客に対して、グループ連携の中で企業取引のシェアを拡大してまいりたいと考えております。

二つ目が、ペイメント事業の再生でございます。メインカード化、BtoB 市場、AMEX ブランドの最大限活用によりペイメント事業の再生にチャレンジしていきたいと考えております。特に、一顧客に対する LTV の最大化を目的とした新プロダクト投入も考えております。

三つ目にファイナンス事業の健全な成長。現在の市況が好調ということもございますが、当社にいる富裕層のお客様、もしくは先ほど申し上げたパートナー経済圏の取引先の中にいらっしゃる富裕層のお客様など、親和性の高いお客様たちを不動産周りの提携ネットワークをうまく活用していき

たいと考えております。さらには、市況を見ながらアセットコントロールの実施も行ってまいります。

四つ目はグローバル事業でございます。今、主要な3カ国がございますが、インド、ベトナム、インドネシアにおけるそれぞれのレンディング事業と、ベトナムであればクレジットカード事業による個人消費の取り込みなど、アジアで急成長する部分を取り込んでまいりたいと考えております。さらには、本年度、シンガポールにIHQ（International Headquarter）を設置する予定のため、スピード感のある意思決定を行ってまいります。

シンガポールにおきましてはもう一つ、CVC事業、インパクト事業も担った形になっており、コロナ禍においてもかなりのスピードでチーム強化の拡充ができたかなと考えております。投資ターゲットにつきましては、アジア、インドにかかわらず、ワールドワイドな展開を目指していきたいと考えており、特にWeb3.0といった新領域では、われわれだけの知見ではなく、世界各国で様々な事象が起きております。こういった新しい分野の取り込みについても、CVC機能を活用しながら、日本事業にもフィードバックできるよう活動を続けてまいりたいと考えております。

ターゲットとする顧客像とアプローチ方針

個人		SME [※] / 法人	
<p>中期的な利益の確保に加えて、長期的な利益の源泉を確保するべく、重点顧客層の考え方は、既存顧客を活かせること、ブランド力が活かせること、将来顧客の獲得を意識する</p>		<p>個人に比べ、キャッシュレスの余地が大きいBtoBマーケットのシェア獲得に向け、既存の法人チャネルとAMEXのプロダクトを活用しつつ、法人向けソリューションを創造し続ける</p>	
ターゲット	アプローチ	ターゲット	アプローチ
シニア層	決済に限らないシニア向けサービス	SME	年会費無料カードでSME領域での認知度拡大。プラチナランクのカードをビジネスカードの主軸として資源を投下
富裕層	ブランド力を活かした掛算の価値提供	法人	非カード商材の拡販および新規商品開発
女性層	日常使いからアクティブ利用まで		
Z世代	長期LTV形成に向けた顧客成功体験		

※SME:Small and Medium Enterprise

20

20 ページ、国内におけるターゲット層、顧客像とアプローチ方針でございます。

個人につきましては、中長期での利益確保に加えて、長期的な利益をどうやって確保していくか。我々の持っているプロダクト、特にクレジットカードは、統計上も約 50 年近くご利用いただける商品です。他社と違った形のターゲットを設定する上で、シニア層、富裕層、女性層、Z 世代を中心にプロダクト展開をしてみたいと考えております。

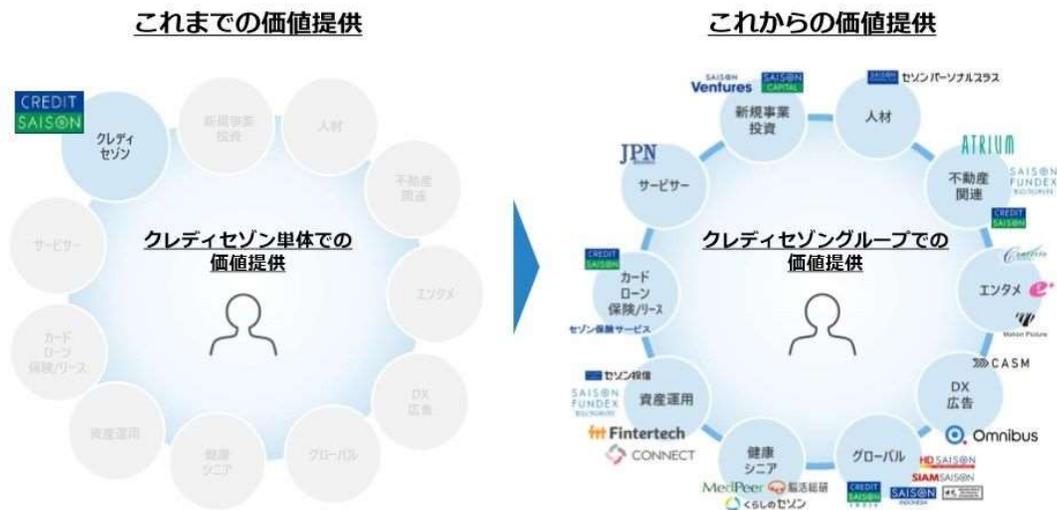
ペイメント事業では、まだブルーオーシャンの領域となる SME 領域/法人領域につきましても、AMEX ブランドを最大限活用することで、取り込んでみたいと考えております。

成長戦略①「セゾン・パートナー経済圏」の確立とグループ間の事業連携の強化



21 ページ、セゾン・パートナー経済圏の確立につきまして、当社は約 3,600 万の顧客資産を持っております。そのお客様を我々だけで活用するのではなく、既存の提携先様にも活用していただく取り組みを積極推進いたします。これはペイメントに限らず、資産運用、不動産といった新たな商品開発も含め、お客様に対するサービス提供を積極的に推進してまいりたいと考えております。

グループ間の事業連携強化による総合的な価値を提供



22 ページ、グループ各社の経営は、これまで自主独立性の強いスタイルをとってまいりました。

ただ、先ほどの経済圏のお話もありました通り、他社と戦っていく中で、一顧客に対するグループ商材の連携をより強固にしていきたいと考え、新中期経営計画におきましてはグループ連携をなお一層深めていきたいと考えております。

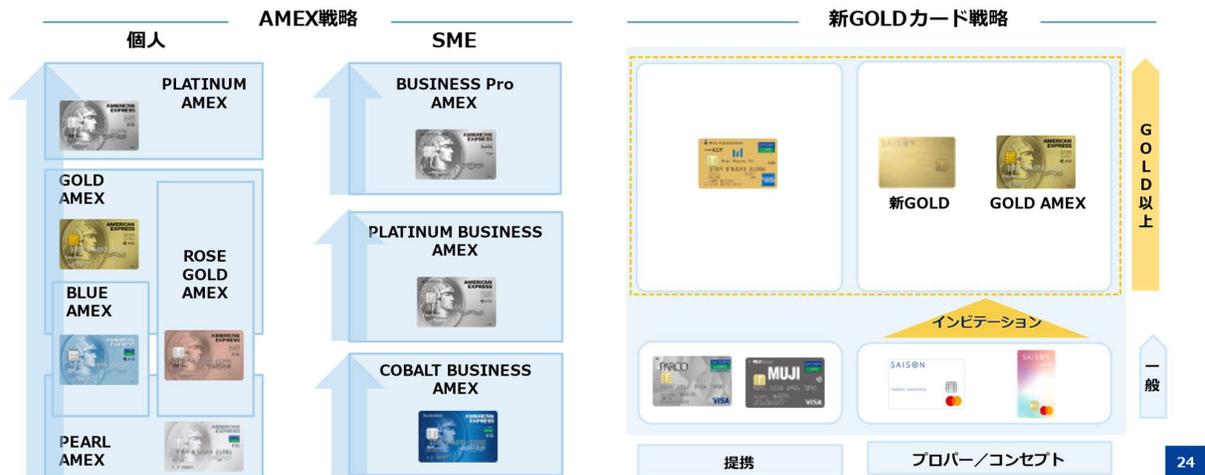
グループ企業間または社内異事業間のシナジーで価値を創造

	グループ企業間のシナジー	社内異事業間のシナジー	
組み合わせ			
提供サービス	<p>開始済</p> <p>「お金」「健康」「家族」の 카테고리を中心に、50代からの暮らしにまつわる情報をお届けするメディア</p>	<p>開始済</p> <p>「カードショッピング」と「資産づくり」で“より豊かな生活”を提案</p>	<p>開始済</p> <p>月々の家賃をセゾンカードで支払いでき、貯まったポイントで家賃・保証料のお支払いもできるサービス</p>

23 ページでは、グループ企業間、社内異事業間のシナジー創造ということで、既にこれまでに取
り組んでいる内容も含め、さらに振興させていきたいと考えております。

成長戦略② ペイメント事業の再生 – AMEX戦略

「ワンランク上のカード“SAISON AMEX”」のイメージとプロダクト確立に向けた「AMEX戦略」とメインカード化を推進する「新GOLDカード戦略」を中核に、新たなモデルを確立



24 ページ、ペイメント事業の再生では、AMEX ブランドの有効活用を進めてまいります。

ワンランク上のカード、SAISON AMEX のイメージと、プロダクトの確立を目指した中で、メインカード化を推進するゴールドカードも追加で投入する予定です。

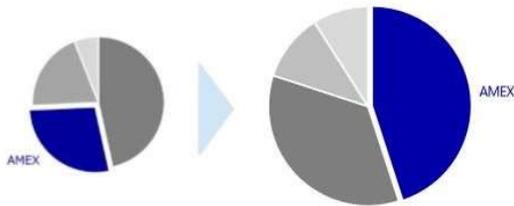
個人、SME、富裕層といった顧客層に向け、AMEX を中心に、新 GOLD 戦略で LTV を上げていく戦略をとっていきたいと考えております。

AMEX戦略を推し進め、当社AMEXブランド単独でのショッピング取扱高3兆円越えを目指す

当社のショッピング取扱高におけるブランド別シェア

AMEXブランドが、当社の月次取扱高が**NO.1**になる
“SAISON=AMEX”のイメージが浸透

<ショッピング取扱高 ブランド別シェア>



当社AMEXブランドショッピング取扱高計画



25 ページ、AMEX 社と提携して約 25 年が経ち、今年度に入ってから当社における AMEX ブランド取扱高が他の国際ブランドを抜いて NO.1 のブランドになりました。このデータは月次のものですが、恐らく今年度から年間利用額も AMEX が NO.1 になると想定しており、2026 年度までに取扱高 3 兆円超えを目指して、会員獲得、利用活性にまい進しているところです。

成長戦略② ペイメント事業の再生 - 新GOLDカード戦略

当社の強みである幅広いアライアンスに「新たなロイヤリティサービス」を加えた展開



26

26 ページでは、新 GOLD カード戦略をご説明しております。

これまでは幅広いアライアンスで、特に小売施設を中心とした幅広い層の顧客を取ってまいりました。この上位概念としてロイヤリティプログラムをゴールドカードという形で具現化してまいりたいと考えております。

新たなロイヤリティサービス「新GOLDカード」にてメインカード化を推進

これからのクレディセゾン

「GOLDの特別感」 + 「日々利用したくなる特典」によりお客様から選ばれるメインカードへ

SAISON GOLD Premium



日本初「METALSURFACE CARD™
(メタルサーフェスカード)」を採用

主な特典

- 映画鑑賞料金が1,000円(税込)
 - コンビニ・カフェで最大5%還元
 - 空港ラウンジサービス、旅行傷害保険等旅行でのサポートも完備
 - 年間50万円以上のご利用でポイント2倍
- ※サービス内容は変更となる可能性があります。

【参考】優良顧客への年会費優遇のついた
GOLD AMEXカード入会施策の実績

一般会員時と比べて
顧客単価が+65%伸長



これまでのクレディセゾン

インビテーション = “特別感の演出”

様々なアライアンス先の幅広い顧客層へアプローチ

コンセプトカード



プロパーカード



提携カード



新 GOLD カードについては今年の夏リリース予定でございますが、日々利用したくなる特典で、お客様から選ばれるメインカード化をコンセプトにしております。特に優良顧客向けにはインビテーションによる無料施策も含めて特別感を演出しながら入会促進していきたいと考えております。

成長戦略② ペイメント事業の再生 – BtoB領域の事業拡大

「非カード決済領域」「SMEチャネル強化」「顧客コミュニケーション強化」をテーマに
資源を投下BtoB領域でのシェア拡大をはかる

Product	Channel	Sales
<p>【非カード決済領域への参入】</p>  <p>ビジネスカードと法人関連商材のクロスセル</p>	<p>【アライアンス企業の拡大、連携強化】</p>  <p>アライアンス企業を通じた営業チャネルの拡大</p>	<p>【顧客コミュニケーション強化】</p>  <ul style="list-style-type: none">• InsideSalesチーム強化• CustomerSuccess強化• WEB、マーケティング強化

28

28 ページ、ペイメント事業の再生の BtoB 領域の事業拡大についてです。

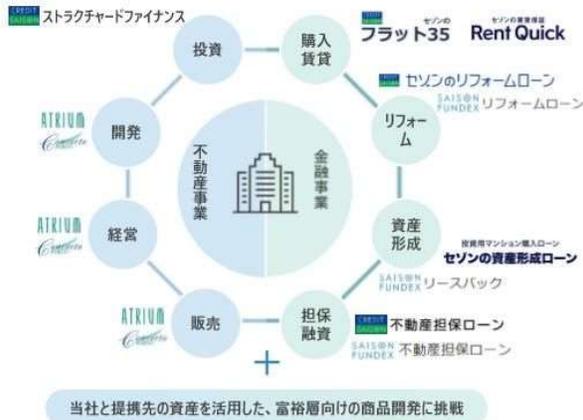
前期、全国の営業部隊も含めて、従来の個人営業から法人営業に大きく体制変更しました。

BtoB 市場の攻略に向けて人的リソースの体制構築が整いましたので、今期さらにドライブをかけていきたいと考えております。

プロダクトとしては、先ほども申しあげました AMEX ブランドを中心に進めてまいります
が、Fintech 企業の中で BtoB 決済の中に入っていき SaaS 企業、もしくは Fintech 企業が多くござ
いますので、そういった所とも連携を取りながら、BtoB 決済市場獲得を目指していきたいと考
えております。

成長戦略③ ファイナンス事業の健全な成長と新たな事業領域への進出

不動産関連事業におけるグループ各社の強みを活かした役割分担で、マーケットをカバー
不動産金融における「機会」と「リスク」を捉えたバランス&積極推進



5大構造改革骨子

- 1 資産効率の改善
～資産形成ローンの債権売却や富裕層向けビジネスへの挑戦～
- 2 法人営業力の強化
～30万を超えるリース先への営業推進～
- 3 ストラクチャードファイナンスの強化
- 4 DXの推進
～コスト削減および生産性向上～
- 5 富裕層向け新規商材の開発
～不動産融資を軸とした取り組み～

29

29 ページ、ファイナンス事業の健全な成長でございます。今、市況が好調ですが、これに甘んじることなく、資産効率の改善に努めていきたいと考えております。

アセットコントロールにつきましても、資産形成ローンの債権売却、富裕層に向けた新たな商品チャネルの開発、もしくは商品の開発などを企画しております。また、これに付随するストラクチャードファイナンス、DX 推進などは、ローコストで多角的な事業が展開できるよう体制づくりをしていきたいと思っております。

ただし、リスクについては十分留意しながら展開してまいります。アトリウム、コンチェルト、セゾンファンデックスといったグループ企業との連携をさらに強化し、グループ全体でファイナンスビジネスの健全な成長に繋げてまいります。

成長戦略④ グローバル事業の展開加速

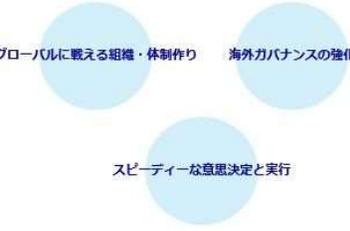
アンダーサブド層をターゲットとした“レンディング事業”、世界中の有望スタートアップに対する“インベストメント事業”をコア事業として、ファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指す



30 ページ、グローバル事業の展開加速についてです。海外におけるターゲット層は二つございます。一つが、アンダーサブド層と呼ばれている、銀行口座を持たないお客様に対するレンディング事業。もう一つは、SME 顧客です。日本の SME と比べるとかなりマイクロ SME に近い、いわゆるパパママショップの経営を行っている方たちに対してもレンディング事業を展開していく予定です。

一方で、世界中の有望なスタートアップに対する積極的な投資、インベストメント投資も進めていきたいと考えております。昨今、急激に成長する Fintech 企業につきましては、先般、プレスリリースも発表しましたインドネシアの JULO という企業のように、今後大幅な成長が見込める企業については M&A も含めて検討していきたいと考えております。

コア事業への積極的な資源投下により収益化を推し進めるとともに、事業拡大を支える基盤となる国際統括機能（IHQ）をシンガポールに設置し、グローバルに戦える組織・体制を構築する

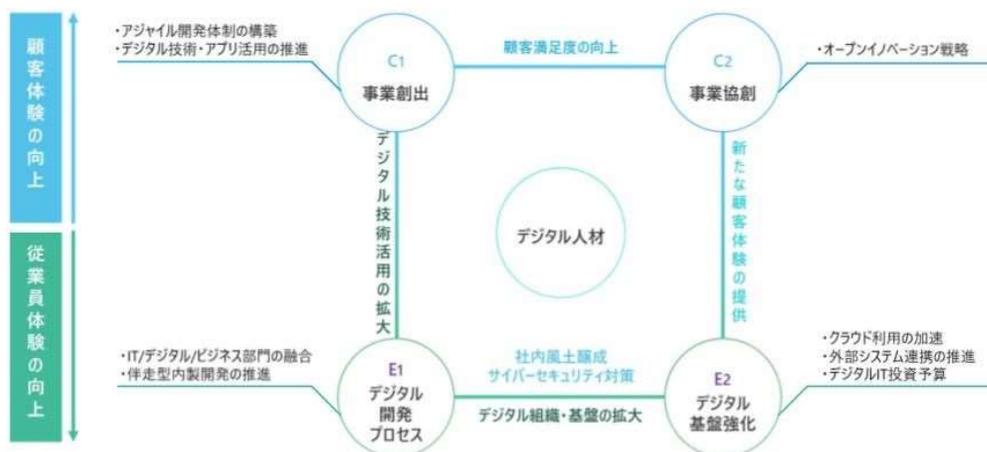
レンディング事業収益の拡大	新規投資の加速	IHQ会社の設置
<p>■ インド事業の収益最大化</p> <p> Kisetu Saison Finance</p> <p>既存のホールセールレンディング、提携レンディングに加え、自社によるダイレクトレンディングを拡大</p> <p>■ ベトナム事業の多角化 (クレジットカード事業の本格展開)</p> <p> HD Saison Finance</p> <p>個品・小口ローンの顧客をベースに、クレジットカード事業を成長軌道へ</p> <p>■ インドネシア事業の収益化</p> <p> Saison Modern Finance</p> <p> JULO Holdings</p> <p>Saison Modern Finance社におけるSME向けレンディングに加え、コンシューマー向けファイナンスを強化</p>	<p>■ Saison Capitalでの投資事業の加速</p> <p> SAISON Capital</p> <p>Fintechを中心に、Web3.0などメガトレンドにも投資領域を拡大し、投資リターンを獲得と革新的な事業モデルの取込みなどの事業シナジーを創出</p> <p>■ M&Aによる新規マーケットへの参入検討</p> <p>デジタルバンク等、事業拡大に寄与する事業会社のM&A等を通じた事業領域の拡張</p> 	<p>■ International Headquarter (IHQ)</p> <p> Saison International</p> <p>2022年4月、事業拡大の基盤構築のため国際統括機能（IHQ）をシンガポールに設置</p>  <p>グローバルに戦える組織・体制作り 海外カバランスの強化</p> <p>スピーディーな意思決定と実行</p>

31 ページは、今お話しさせていただいたレンディング事業の収益拡大についてと、新規投融資の加速という内容です。

CVC 事業の中で、今後、Web3.0 の分野についても積極投資をしていきたいと考えています。特に、DeFi や NFT といった新技術は規制の関係もあって、恐らく日本市場よりも、アジア、北米、もしくはヨーロッパなどで大きく成長するのではないかと考えております。この分野はシンガポールにある CVC をうまく活用しながら、情報収集、もしくは投融資に関する内容を決定していき、スピード感を持って展開していきたいと考えております。

経営基盤の強化① デジタル戦略「CSDX」

CX：顧客体験、EX：従業員体験の向上に資するDXを志向
 バイモーダル戦略およびデジタル人材拡充により、領域を分けた内製化による機動的な開発体制を構築



32

32 ページ。2021 年 9 月に専務の小野が説明会を行いましたデジタル戦略は、想定以上に進んでいる実感がございます。2021 年度、人材面や事業面、特に EX の向上、従業員のエフォートレスな環境を整えるところで、内製化によるシステム開発が板につき、地に足が着いた展開ができていくという実感でございます。新中期経営計画におきましては、人材の確保に加え、人材育成も加速度的に推進していく予定です。

一方で、バイモーダル戦略という、安心安全な決済をつかさどるシステムについては、従来通りの強固な体制の中で、かなり精密に開発プログラムを組んでいく部分と、CX 向上を目指してアジャイル開発する体制、両面強化する展開をとっていきたいと考えております。この部分に関しては、恐らくこの1~2年でかなり大きな成果が生まれるのではと考えており、この中期経営計画を支える大きな基盤、骨太な戦略として考えております。

経営基盤の強化② ブランディング戦略

顧客における想起率を引き上げるにより、グループ企業の顧客間におけるサービスの相互利用を促進する



33

33 ページ。ブランディング戦略でございます。

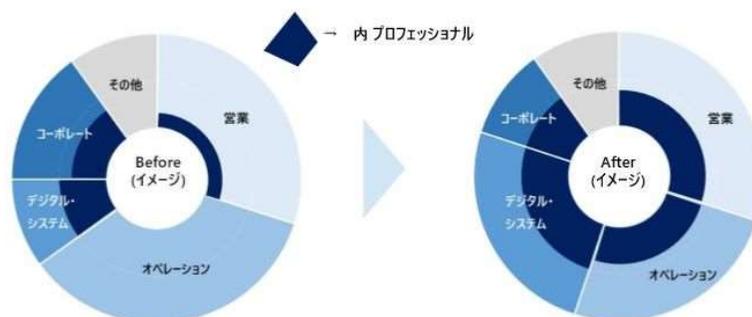
冒頭、旧セゾングループの思想に立ち戻ったというお話をさせていただきましたが、ブランディング戦略につきましても、今までは提携戦略を進める中でセゾンがサブブランド的に連携されるような展開をしてまいりましたが、セゾンというブランドをもう一度前面に出していくことをブランディングの柱に据えていきたいと考えております。これは、当社だけではなく、グループ一体で実現をしていく中で、セゾンマーケティングというコンセプトの下、グループ各社と連携をしながら、セゾンが至る所で目を引くブランディング展開ができればと思っております。

経営基盤の強化③ 事業成長を担う人材力の増強

人材のプロフェッショナル化をはじめとする人事制度改定や社内公募等の人事施策を実行

人材のプロフェッショナル化

「デジタル」(DX、Webマーケティング、データサイエンス)「コーポレートファイナンス」に強みを持つ人材ポートフォリオへの変革を実現するべく、中途採用やリスキリングを推進



34

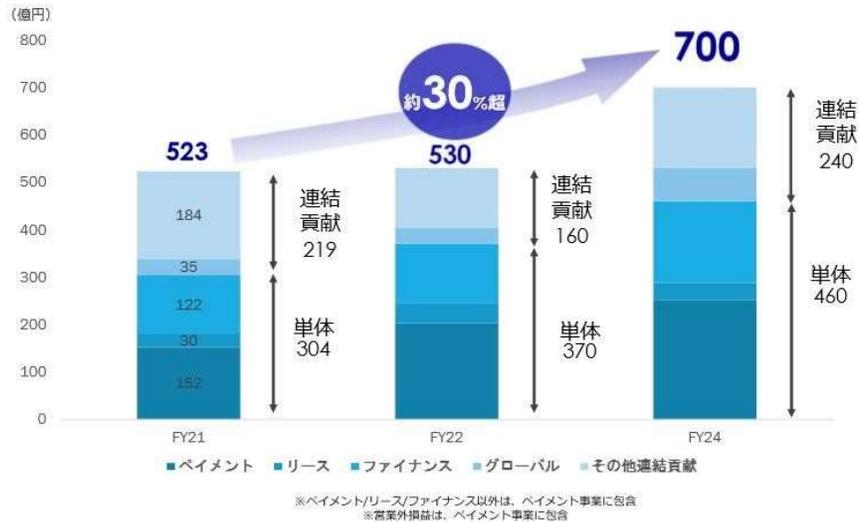
34 ページは、経営基盤の強化として、事業成長を担う人材力の増強について説明しております。

プロフェッショナル人材化として、人事制度の改定、社内公募等々の人事施策を実行してまいります。また、外部からの採用、例えばデータサイエンティスト、ウェブマーケティングのプロや、DXのプロを、それぞれの事業部が連携をしながら人材確保していくことに加えて、リスキリングも含め、社員の学びも振興していきたいと思っております。

特に、DX 推進におきましては、オペレーションにおける構造改革を進めており、他社にはない形でオペレーションのプロ人材もつくっていくことで、新たなプロセシング受託なども目指せるのではと考えております。

事業利益目標

< 主要事業別 > 事業利益目標 (概算値)



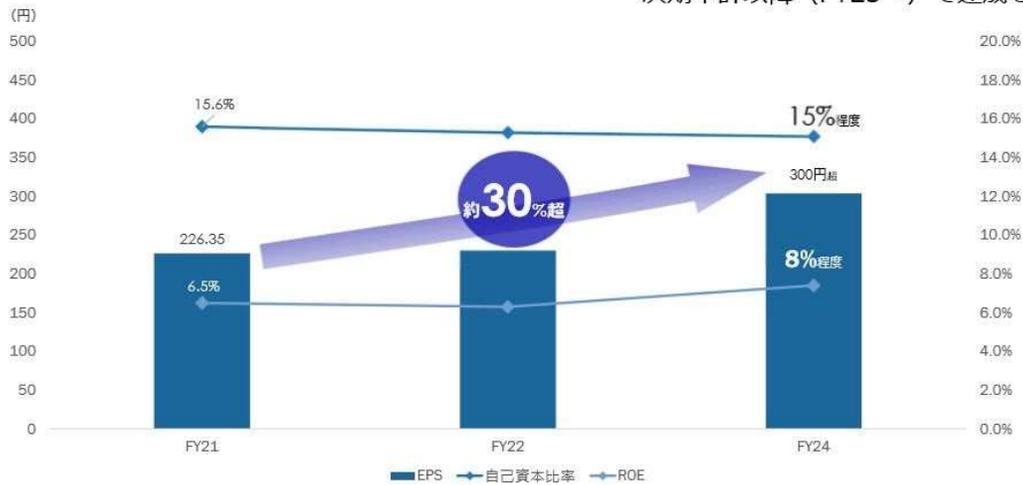
以上が事業戦略、成長戦略でございます。続きまして、数値目標でございます。

事業利益の目標は、今期 523 億円という結果から、2024 年度、700 億円の事業利益を目指してまいります。

今期は、700 億円を目指す初年度に当たり、先行投資型でコスト投下をしておりますが、成長軌道を描く上で必要な先行投資と考えておりますので、きちんとコントロールしながら積極的に展開してまいりたいと考えております。

主要経営指標

自己資本比率：15%程度 → メルクマール通り進捗
ROE : 10%超 → 本中期（～FY24）で8%程度、
次期中計以降（FY25～）で達成を目指す

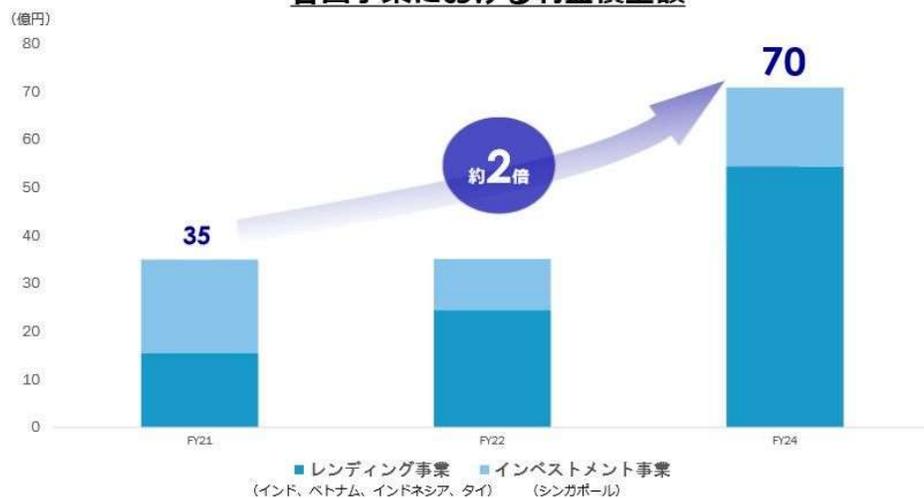


37 ページは主要な経営指標でございます。

自己資本比率は 15%程度でメルクマール通りに進捗。ROE は、本中期経営計画では 8%程度を目標とし、次期中計以降で 10%超を目指すという経営指標を持ちながら経営にまい進してまいりたいと考えております。

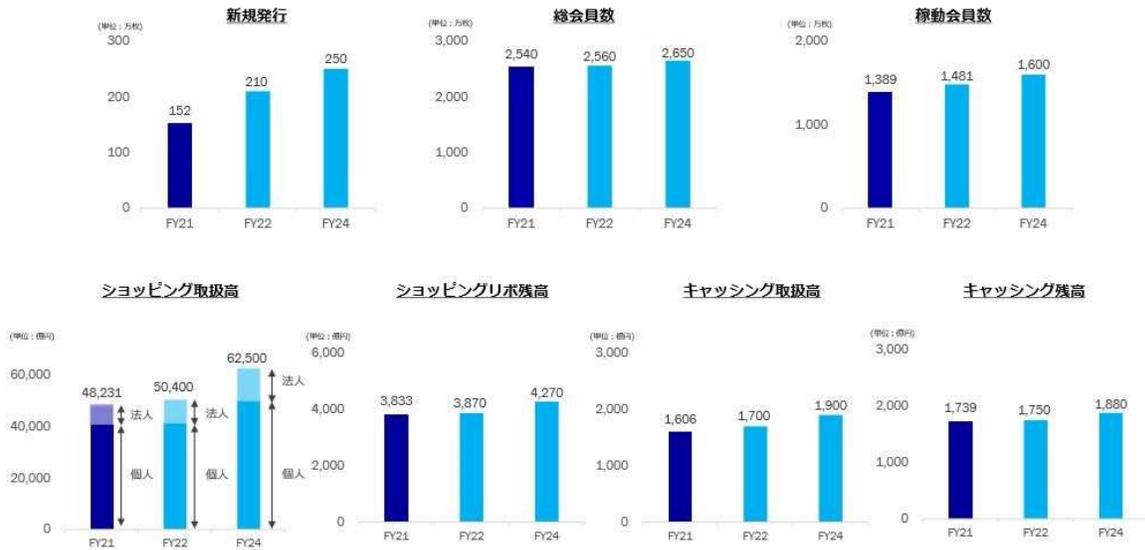
グローバル事業 事業利益目標

各国事業における利益積上額



38 ページはグローバル事業の事業利益目標ということで、2021 年度に約 35 億円のグローバル事業の事業利益を倍増させ、2024 年度には約 70 億円規模を目指してまいりたいと考えております。

ペイメント事業の主要指標



39 ページ、ペイメント事業の主要指標でございます。

詳細はご確認いただければと思いますが、新規発行、ショッピング取扱高、ショッピングリボ、キャッシング、全ての指標において成長軌道へ戻していくことで、右肩上がりの数字にする目標を立てております。

リース / ファイナンス関連事業 商品残高目標



40 ページは、リース/ファイナンス関連事業の商品残高目標でございます。

2021 年度末残高 2.7 兆円を、約 40%成長させ約 3.8 兆円を目標として展開してまいります。

グローバル事業の主要指標



続きまして、グローバル事業の主要指標でございます。

各国ごとにそれぞれ事業内容が異なるため濃淡がございますが、インドにつきましては2021年度に300億円弱の貸付残高があるところ、2024年度までに約5倍の成長を目指してまいります。

ベトナム、HD SAISONにつきましては、着実に貸付残高を積んでいく中で、2024年度1,000億円規模の貸付残高にしていこうと考えております。

インドネシアにつきましては、先ほどJULOのお話もございましたが、現在、全体の事業構造の変更を行っており、2024年度につきましては200億円の貸付残高を目指していくことを目標として取り組んでまいります。



サステナビリティに関する基本的な考え方

「サービス先端企業」という経営理念のもと、
当社独自のノウハウ、経営資源、そして社員一人ひとりの経験を活かし、
当社だからこそできる社会の発展・課題解決に日々の事業を通じて貢献することで、
今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会をつくっていきます。



続きまして、サステナビリティ関連情報でございます。

サステナビリティに関する基本的な考え方といたしましては、当社が掲げるサービス先端企業という経営理念のもと、当社だからこそできる社会発展、課題解決を、日々の業務、もしくは事業を通じながら貢献することで、今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会をつくっていくことを、基本的な考え方としております。



サステナビリティ推進委員会の活動報告

サステナビリティ推進委員会体制図



<WWF主催 環境啓発イベント「EARTH HOUR 2022」初賛同>

- 「旅する60パンダ」(イベント認知活動) 参画
公式SNSアカウントにて定期的に情報発信(期間:約1か月)
- 赤城自然園の運営、WWFカードによる寄付など、
従来行ってきた環境保全活動のみならず、社会的啓発活動への参画により
様々なステークホルダーに向け地球環境問題への意識醸成を目指す



2021年9月にサステナビリティ推進委員会を設立し、私(代表取締役(兼)社長執行役員COO水野)が委員長として活動しております。

2021年度は、サステナビリティ推進委員会が立ち上がる前からカード提携しているWWFとの取り組みや、委員会全体の中で脱炭素に向けた取り組み、もしくはTCFD賛同に向けた各種調査などをこの半年間推進してまいりました。

「TCFD提言が推奨する情報開示項目」への対応

「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言」への賛同を表明
国内賛同企業を構成メンバーとする「TCFDコンソーシアム」へ加入

TCFDTASK FORCE ON
CLIMATE-RELATED
FINANCIAL
DISCLOSURESTCFD
Consortium

TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標と目標

気候変動に適切に対応し、持続可能な社会の実現に貢献します

昨日（2022年5月12日）プレスリリースさせていただきました通り、TCFD提言への賛同も発表させていただきました。ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標といった情報開示についても、今後、開示できるレベルになった時点で随時開示をさせていただく所存です。

クレジットカード会社として、地球のために、できること

カードの決済データからCO2排出量を可視化する仕組みを活用し
お客様のカーボンニュートラルな生活の実現をサポート



<お客様体験のイメージ図>



46 ページ、クレジットカード会社として、地球のために何ができるかということ考えたときに、会社だけではなく、当社が抱える約 3,600 万の顧客に賛同してもらうというコンセプトが生まれ、今回、Doconomy 社、DATAFLUCT 社との提携に至りました。クレジットカード決済から排出される CO₂ を可視化する仕組みを持ったこの各社と連携することにより、クレジットカードデータをうまく活用しつつ、CO₂ 削減に向けた取り組みをカード会員と一緒に実現していきたいと考えています。

これについては、来月（2021 年 6 月）に提携カード発行を開始すべく準備を進めております。

赤城自然園の運営を通じた環境保全・社会への取り組み

「人間と自然の共生」をテーマに、
 未来の子どもたちに豊かな自然を引き継ぐことを理念として、2010年より群馬県で赤城自然園を運営
 カード会員様には入園料のご優待サービスを提供



四季ある国、日本ならではの森。唯一無二の森。



■環境保全への取り組み

「花を育てるのではなく、環境を整えることで植物が育つ助けをする」という方針のもと、元はマツやスギの雑木林を、種類豊富な樹木や花々が育ち、豊かな日本の四季に触れることができる森に再生し、生態系の維持・継続を目指した整備を実施

■地域活性への取り組み

2021年には群馬県立渋川特別支援学校の職業訓練の一環として、生徒達が制作した製品の販売を開始。教育・福祉・観光といった幅広い分野で、連携協定を締結した渋川市をはじめとして、地域・地元との関係深耕に注力
 『森 de 昆虫観察会』や『植樹体験』など、豊かな自然に触れる環境学習も実施

■健康増進への取り組み

免疫力の重要性が注目される昨今、屋外施設のメリットと森林セラピーの効果を十分に活かし、『医師と行く森林セラピーバスツアー』や『森 de リトリート』など健康増進プログラムを用意

続きまして、群馬県にあります赤城自然園。運営開始当初はCSRという位置付けだった当園も、未来の子どもたちに豊かな自然を引き継ぐことを理念としながら、環境保全・社会への取り組みとして11年間運営に携わってまいりました。環境保全、地域活性、健康増進といった様々なプログラムを園の中で絡めながら展開しております。ここにつきましては、統合レポートにて活動内容のご報告ができるかと思えます。

社会

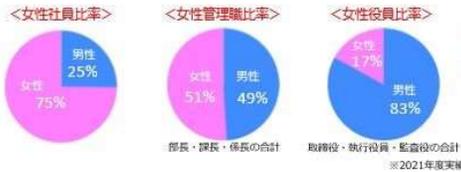
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

■ 新人事制度改定

1980年代から当社が推進してきた女性の積極採用、多様な職種・職位での女性活躍実現や、ライフイベントにより就業継続やキャリア形成を諦めないよう拡充した各種制度に加え、さらなる制度改定で、すべての社員が働きやすい、やりがいのある企業へ

現在
2017年
9月～

無期雇用		正社員
月給	賞与	<ul style="list-style-type: none"> 社員区分を撤廃、全員無期雇用に 役割等級に基づく、同一労働同一賃金を実現 全員に賞与を支給 確定拠出年金、福利厚生などの各種制度を統一
確定拠出年金		



再改定
2022年
9月～

目的

社員一人ひとりが個性や強みを活かして、多様な人材が活躍し、誰もが失敗を恐れずチャレンジできる企業（クレティセゾン）の実現を目的に、人事制度を一部改定（2022年9月～）

■ 次世代金融教育「出張授業～SAISON TEACHER～」子どもたちが自立した消費者となるための金融教育を実施



<実績> 授業実施回数180回/受講者数8,273名 ※2019年12月～2022年3月末実績

■ 永久不滅ポイント、カード決済による各種募金活動



ウクライナ緊急支援募金 福島県動物愛護センターへの寄付

■ サッカー日本代表 サポートカンパニー



最後は、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの部分でございます。

当社は1980年代から女性の積極採用・積極登用を推進しており、女性比率が75%と女性中心の会社となりました。これに加えて、多様性の確保という部分では、先ほどお話したデジタル人材の育成、グローバル展開の推進をする中で、組織の中に外部登用された人材を交ぜる、もしくはグローバルで活躍している人材を、日本国内の人材の中に交ぜていくことで、まさに多様性を保ちながらイノベティブな活動を進めてまいりたいと考えております。

また、これらを下支えする人事制度も今秋に改定予定でございます。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを会社としても積極推奨してまいります。

私からの説明は以上となります。