

# 中期経営計画（FY24-26）及び FY23本決算概要

May 15,2024

Credit Saison Co.,Ltd.  
東証プライム市場上場 証券コード :8253

## 株式会社クレディセゾン

中期経営計画（FY24-26）及び FY23 本決算概要

2024 年 5 月 16 日

### [登壇者]

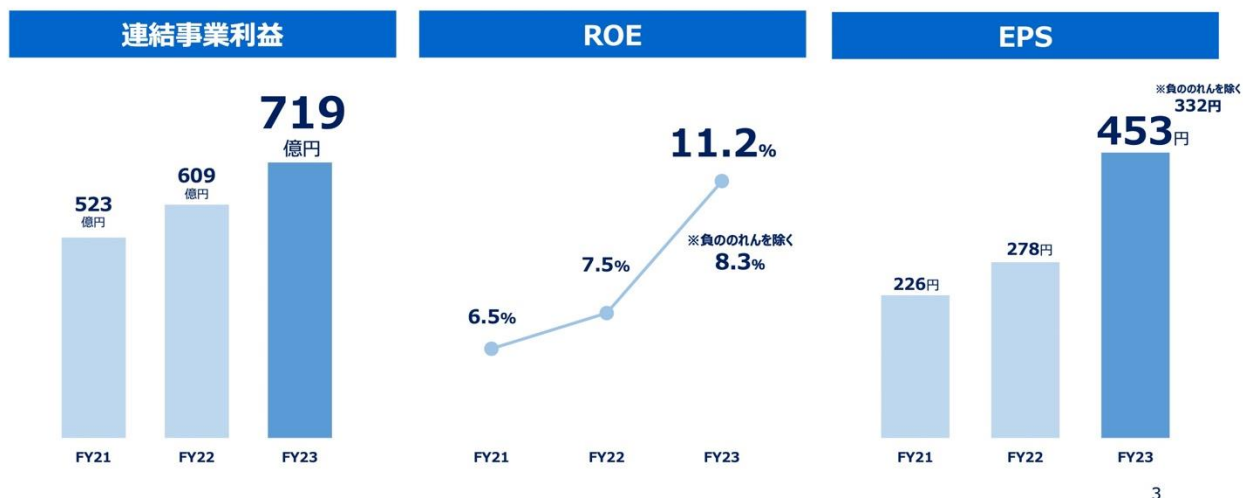
2 名

代表取締役（兼）社長執行役員 COO  
常務執行役員 CFO

水野 克己（以下、水野）  
根岸 正樹（以下、根岸）

## 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で達成
- ✓ 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



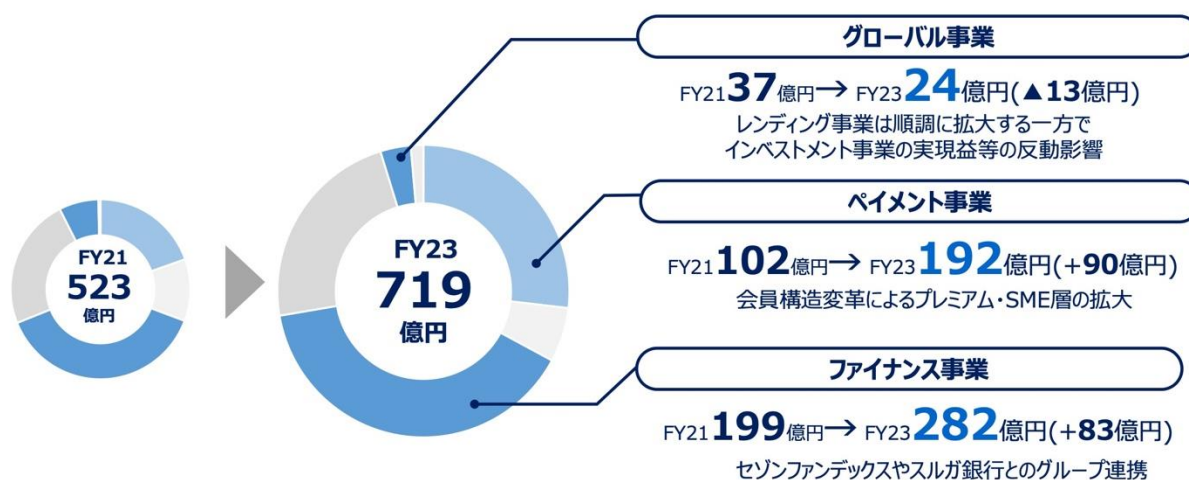
3

**水野**：水野でございます。本日は、どうぞよろしくお願いいたします。

まず、前中期経営計画の振り返りです。前中期経営計画につきましては24年度までの計画でしたが、目標については1年前倒しで達成いたしました。連結事業利益が719億円、ROEが11.2%、EPSが453円となりました。

## 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



4

セグメント別の状況です。グローバルにつきましては、21年度、インベストメント事業での実現益の反動もあり、21年度は37億円の事業利益だったものが、23年度は24億円です。後述させていただきますが、レンディング事業については好調に推移しております。

続きまして、ペイメント事業です。21年度に102億円だった事業利益が192億円、ファイナンス事業は199億円が282億円と、いずれも国内の事業については堅調に成長しております。

## 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

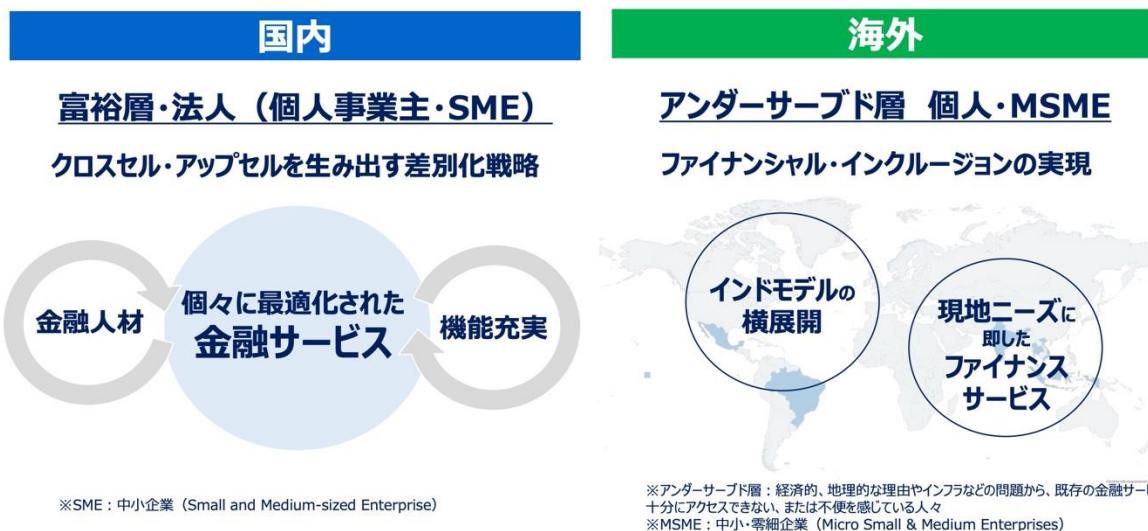
6

続きまして、クレディセゾングループの2030年に目指す姿です。

GLOBAL NEO FINANCE COMPANY ということで、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、これを目指すべき姿として掲げております。

ポイントは三つございます。

## 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



7

まず一番目、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まいります。

国内事業、ペイメント事業においては、群雄割拠と申しますか、いろいろなプレイヤーが参入しています。その中で、われわれは他社との差別化という意味で、富裕層・法人を中心とした顧客層を獲得し、ここでの存在感を発揮していくことを目指します。ファイナンスについてもしかりです。

一方で、海外事業では、アンダーサブド層・MSME ということで、現状、行っている Credit Saison India モデルの横展開を中心に、ファイナンシャル・インクルージョンを実現してまいります。

## 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

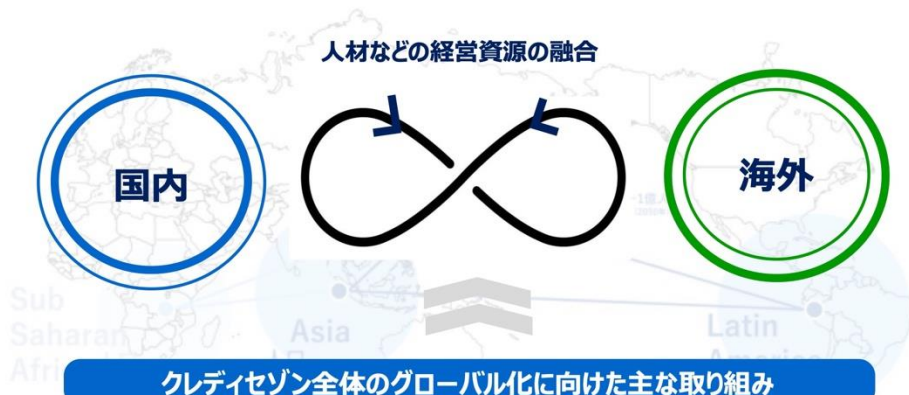
8

二番目に、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まいります。これを達成するためには、人的資本経営を拡充していくことが非常に重要なパーツと考えております。

金融・決済の専門人材、不動産の専門人材、デジタル人材、グローバル人材の四つの人材を拡充してまいりたいと考えております。

### 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

9

三番目に、グローバルな金融事業プレイヤーとして“セゾン”が認知されることを目指してまいります。ベトナムにつきましては、HD SAISON がロゴの掲出等を行っておりますので、同様の形で、グローバルでセゾンのロゴ、もしくはセゾンという名前が認知されていくモデルを目指してまいります。



## 新中期経営計画（FY24-26）目標と重点テーマ

~FY2030  
GLOBAL NEO  
FINANCE  
COMPANY

### 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

11

続きまして、新中期経営計画です。こちらは、24年度から26年度の計画です。

重点テーマとしては、この24年度から26年度の間、連結事業利益1,000億円の達成と、ROEは9.5%を目指してまいりたいと考えております。

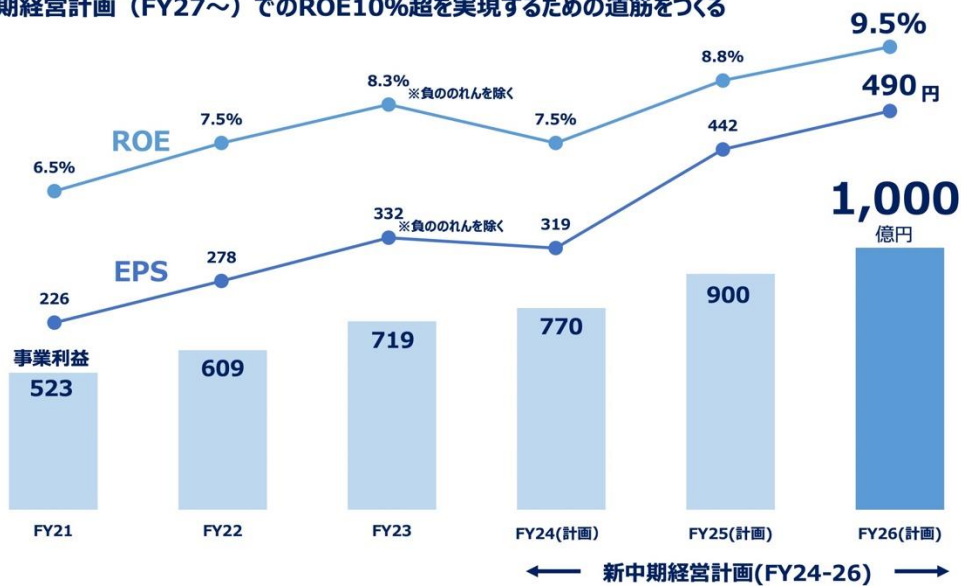
これを実現することによって、企業価値の向上、これはあくまでも通過点と考えておりますが、PBR1倍の達成と、時価総額1兆円の達成を目指してまいりたいと思っております。





## 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

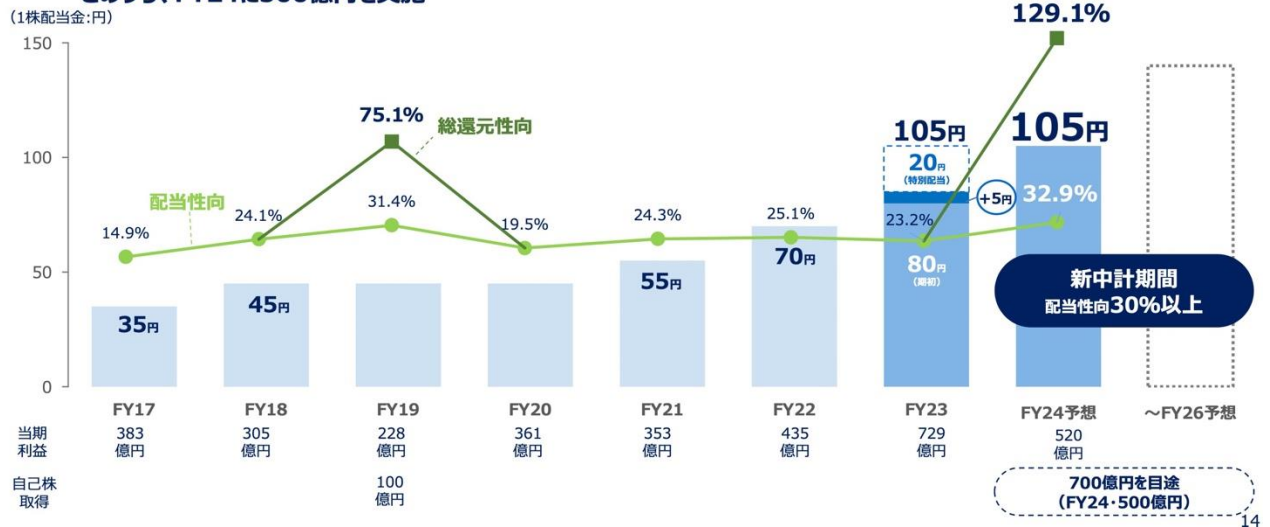


13

事業利益・ROE・EPSの見通しです。重ねてのご説明になりますが、26年度に事業利益は1,000億円、ROEは9.5%を目指してまいりたいと考えております。

## 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しないものの、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700億円を目標に自己株式取得を計画  
このうち、FY24に500億円を実施



14

23年度は連結業績を踏まえて、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円を考慮しております。

安定的・継続的な配当という基本方針に変更はございませんが、新中期経営計画期間中につきましては、配当性向は30%以上を目指してまいりたいと考えております。重ねてのご説明になりますが、新中期経営計画期間中に700億円を目標に自己株式を取得する計画です。



### 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

財務戦略です。中期的な連結資金調達戦略ということで、何よりも安定性・収益性を重視しながら、金融コストのバランスを追求してまいりたいと考えております。

## キャッシュ・アロケーション

### 基方針

- ✓ 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～
レバレッジの 活用	資本効率up ～700億円
	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**億円を目標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

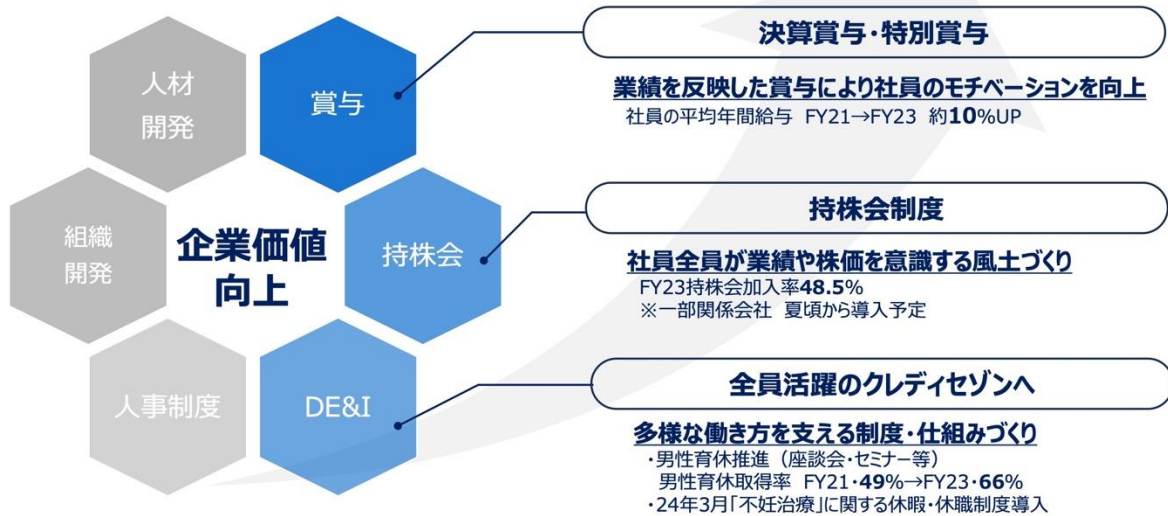
- ✓ **800**億円以上の成長投資  
（内**700**億円をグローバル事業へ重点的に実施）
- ✓ 事業構造改革、関係会社とのシナジー追及等

16

キャッシュ・アロケーションです。継続的な成長に向けた投資の強化は積極的に、特にグローバル事業を中心に展開してまいりたいと考えております。

一方で、成長投資による稼ぐ力の強化と、既存ビジネスにつきましても、ある一定レベルの投資については継続的に進めていくこと、生産向上を意識した事業運営を進めてまいりたいと思っております。

## 人的資本への取り組み



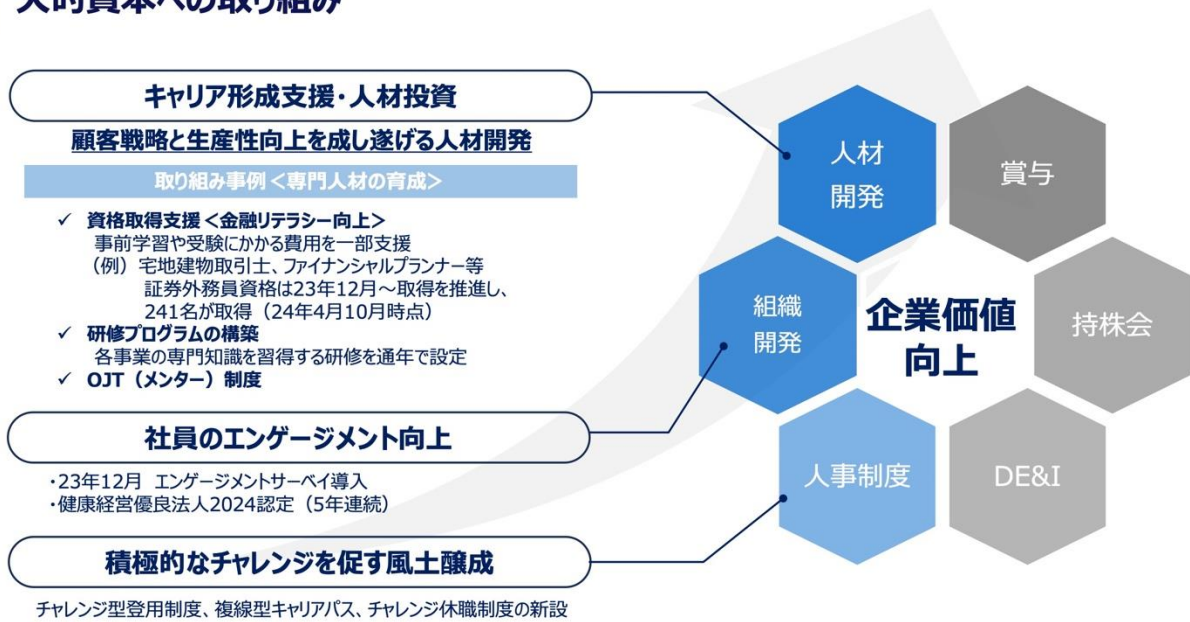
17

人的資本への取り組みです。22年度も実施したように、23年度も当社社員向けに決算賞与を支給しております。これにより、一般社員の50%以上の方が、約115%から約118%程度、賃金が上がるという施策を行っております。

こういったことも踏まえながら、社員のモチベーションアップをしていくことと、持株会制度につきましても、現在約半数の社員が持株会に入会しております。

社員向けにも丁寧に説明しながら、よりモチベーションが上がる施策を投下してまいりたいと考えております。

## 人的資本への取り組み



18

人材開発、組織開発人事制度につきましても、キャリア形成、人的資本の資本投下を続けてまいりたいと思います。

特に、資格取得につきましては、金融リテラシーの向上ということで、こちらは大和証券やセゾン投信をバックアップする意味で、証券外務員の資格取得、もしくは宅地建物取引士、ファイナンシャルプランナーといった金融リテラシーを上げるための施策を積極的に投下してまいりたいと思っております。

実際に、証券外務員資格の取得は23年12月から推奨していますが、24年4月10日時点の取得者は240名超と、積極的な社員参加が見られる状況になっております。

また、社員のエンゲージメント向上についても、23年12月からエンゲージメントサーベイを導入し、より社員の当社に対するエンゲージメントを上げていく施策を、それぞれ、課、部単位で展開してまいりたいと思います。

積極的なチャレンジを促す風土醸成ということで、チャレンジ型登用制度、複線型キャリアパスといった制度を整えてまいりたいと考えております。



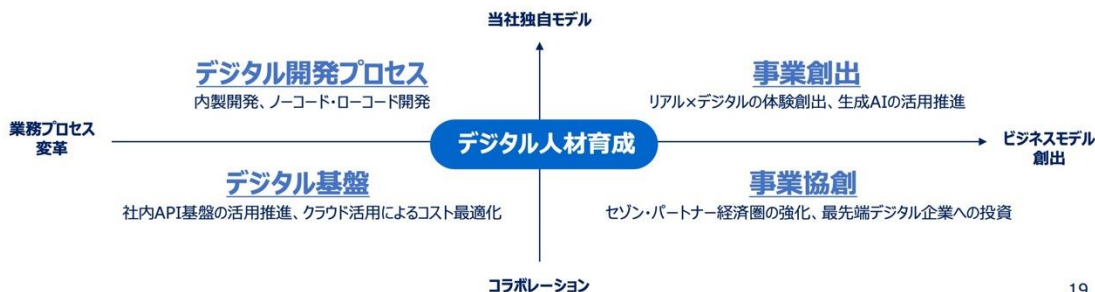
# CSDX <VISION>

✓ 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



## CSDX 5つの基本戦略

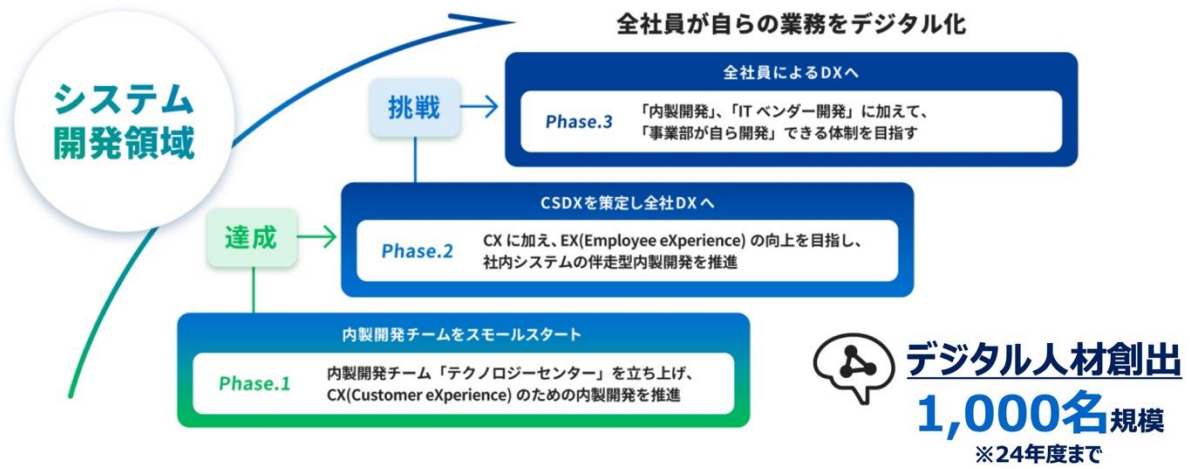
デジタル基盤とデジタル開発プロセスを最適化し、  
デジタル技術やデータを活用することによる新たな価値や事業協創を実現する



これら全ての事業の基盤としての位置付けです。DXは積極的に推進してまいりたいと思います。事業の入口から出口まで、全てこのDX人材もしくはDXを行う部門が関わっていくことを掲げながら進めてまいりますが、進捗は非常に良い状況になっております。

## 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



20

全社員によるDXを目指すということで、私含め役員全員がノーコード・ローコードの研修を受ける、もしくは一般のスタッフたちがノーコード・ローコードを使いつつ、新しいデジタル人材になるべくいろいろな活動をしています。

最終的には、24年度までにこういった手を動かせる人材、資格だけではなくて、実際に物を作れる人材を約1,000名にしていきたいと考えております。

# 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



21

既に DX の中で今後、中心的な役割を果たすであろう AI の活用です。社内 ChatGPT を活用した SAISON ASSIST、社内のチャットボット、議事録作成については AI に託せるものは全て業務を集中化していくこと。

また、業務プロセスにつきましては、完全デジタル化を目指して、契約からオペレーション、問い合わせ、そこで得られたデータの活用も進めてまいりたいと思います。

実際に、22 年度までのソフトウェアによる累計業務削減時間が 79 万時間で、これを 24 年度は累計 100 万時間削減を目指しております

これはわかりやすい指標ということで、ペーパーレスの推進で、19 年度には 183 トン使っていたコピー用紙使用量を、24 年度目標で約 100 トン減らすことを掲げて、DX を進めてまいる所存です。

## 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)
ペイメント	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

23

続きまして、事業戦略です。

セグメント別の利益の推移計画です。ここで特筆すべきは、グローバルの部分です。グローバルを飛躍的に伸ばすことで、26年度に200億円の事業利益を目指していくことを掲げております。

## グローバル事業の目指す姿



24

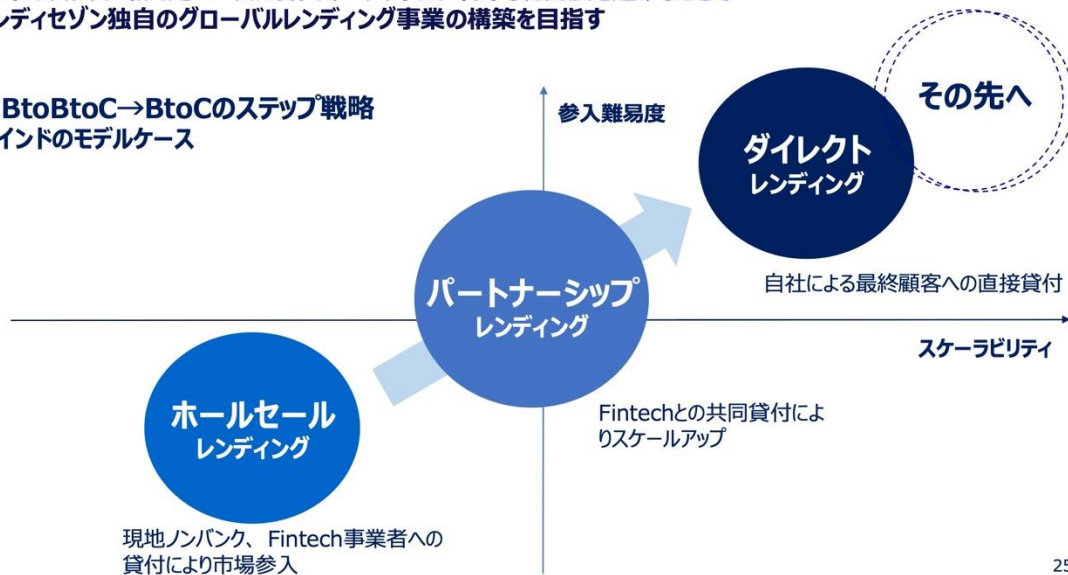
グローバル事業の目指す姿です。先ほど申しあげたとおり、ファイナンシャル・インクルージョンを通じた、より豊かで持続可能な世界の実現をテーマとして掲げております。

グローバルレンディング事業が当社の第3の収益の柱になることと、各国事業を通じたポジティブ・インパクト、これは各国の展開で若干のビジネスモデルの変更はありますが、より各国の経済発展に貢献してまいりたいと考えております。

## 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



25

グローバルレンディング事業の一つ目の戦略、ステップ戦略です。これは、Credit Saison Indiaでのモデルをそのまま踏襲しております。

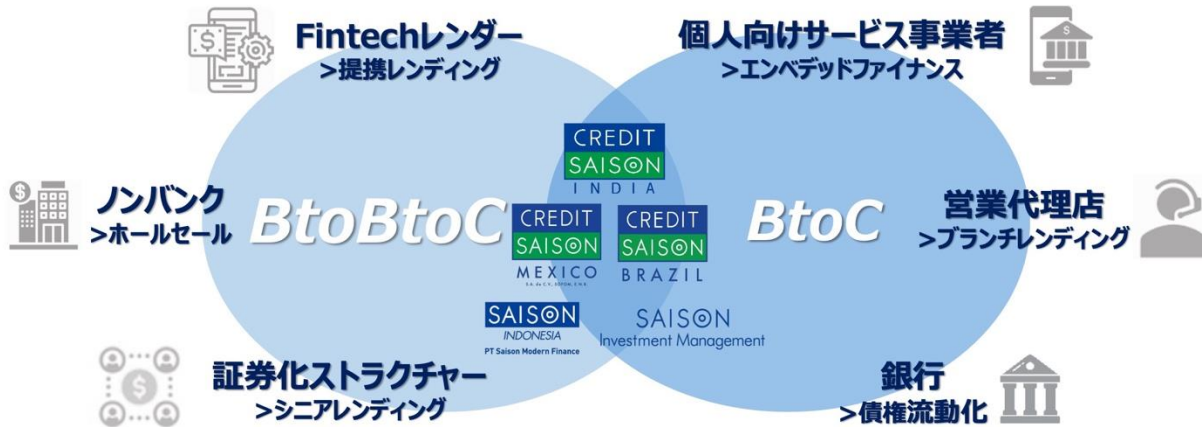
ホールセールレンディングから入り、パートナーシップレンディング、ダイレクトレンディングと、ステップを踏んだ形でより与信の精度を上げていく中では、このモデルが非常にインドではうまく機能しています。

これを、メキシコ、ブラジルにおいても、同じように展開してまいりたいと思いますが、各国で若干のビジネスモデルチェンジはあるかなと考えております。



## 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



26

もう一方、このレンディング事業を拡大させる中でのアライアンス戦略です。既に Credit Saison India においては、エンベデッドファイナンスといった、それぞれの顧客を持つ IT ベンダーたちと連携しながら、顧客の相互送客を実現しています。

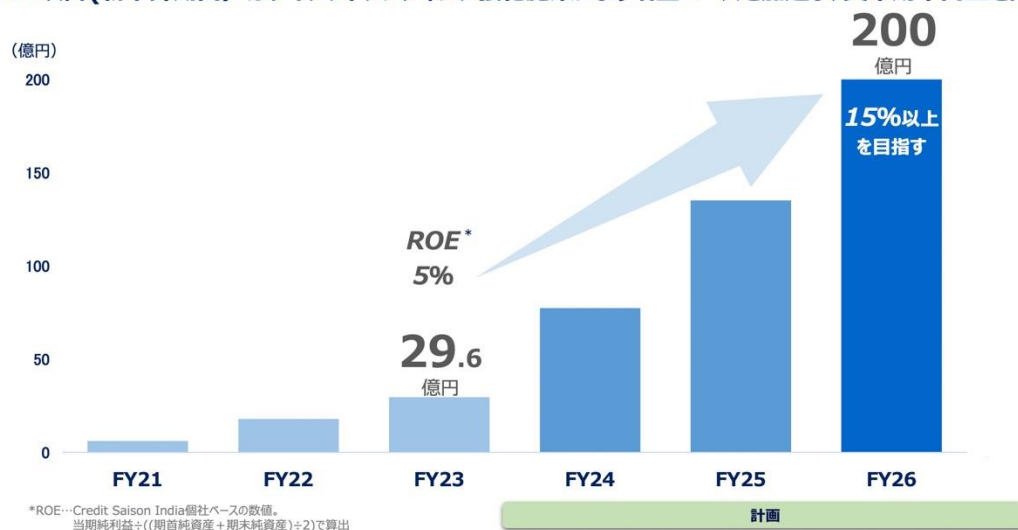
実際には、今まで BtoBtoC でしたが、このエンベデッドファイナンス、もしくは支店開設によるブランチレンディングで、直接貸付する BtoC についても積極的に拡大してまいりたいと思っています。



## Credit Saison India 連結貢献利益推移



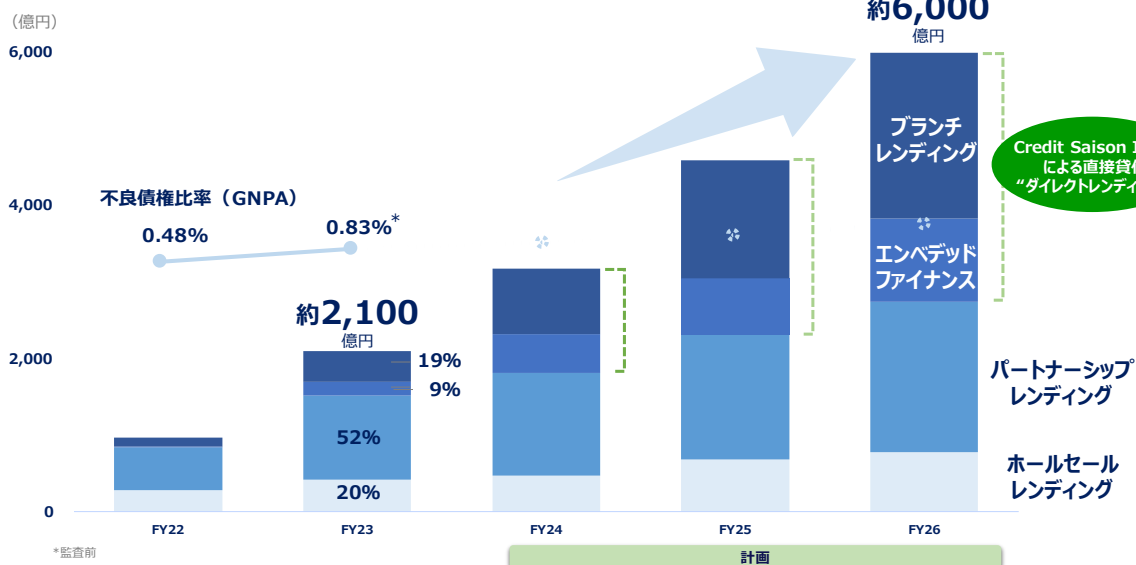
- ✓ FY23はパートナーシップレンディング（Fintech提携貸付）における規制変更を受け貸倒引当金を積み増したことで伸長スピードは緩やか
- ✓ FY24以降（新中計期間）はダイレクトレンディング強化施策により増益ペースを加速し、資本効率向上を図る



先ほど申したとおり、26年度には200億円の連結事業利益を上げていきたいと考えております。

## 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



Credit Saison India の債権残高についてです。23 年度、当初目標に掲げた債権残高 2,000 億円については、今年度で達成しております。FY23 が約 2,100 億円と、不良債権比率も非常にリスクコントロールがうまくできていると思っております。

この部分に関しては、現地でオペレーションを担うインド人材が非常に優秀で、この部分をわれわれがどうコントロールできるかについては、後述したいと思います。

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

29

こちらが、ブランチレンディング、エンベデッドファイナンス、いわゆるダイレクトレンディングの計画です。





現状、23年度は、ブランチは45カ所開設しております。24年度中に75カ所ということで、ここは着実に、それぞれの大きな都市、もしくはインドの中でマーケットポテンシャルがある都市については、積極的に支店開設していきます。

エンベデッドファイナンスにつきましては、われわれがやっているノウハウも提供しつつ、非金融事業者との提携を拡大してまいりたいと考えております。

## < 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

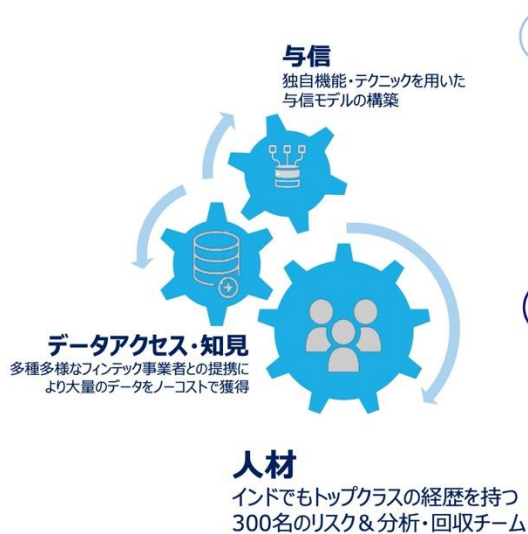
プロダクト	 ホールセール	 パートナーシップ	 エンベデッドファイナンス	 ブランチレンディング
概要	現地ノンバンクに対する貸付	Fintechプレーヤーとの提携を通じた貸付	非金融業者との提携を通じた貸付	支店や営業代行業者を活用した貸付
対象顧客	現地ノンバンク	Fintechプレーヤーがリジネーションした個人/中小企業	個人	中小零細企業
収益率	-	-	10%台後半	10%台後半
1顧客あたり平均ローン額	~3億ルピー	-	~15万ルピー	-
平均ローン期間	~24カ月	3~36カ月	18~24カ月	-
パートナー数 (過去取引含む)	50+	15	8	170

30

ホールセールレンディング、パートナーシップレンディング等の収益率等の一覧になっております。こちらは、お読み取りいただければと思います。

## < 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

データに裏付けされた堅実な与信ということで、ここに配置している人材につきましては、インドでもトップクラスの経歴を持つ 300 名のリスク & 分析・回収チームを抱えております。

先ほどの不良債権比率から見ても、非常にこの部分については機能しているかなと思っております。

## 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



32

一方で、ガバナンス体制です。24年2月に、みずほ銀行に出資いただき、経営にも参画いただいております。

従来より、元RBI（インド中央銀行）に籍を置いていた方にも社外取締役として入っていただいておりますが、みずほ銀行を加えることによって、ガバナンス体制はより強固になると考えております。

この部分を、日本側もしくはシンガポール側（Saison International）で支えていくモデルを推進してまいりたいと考えております。

## 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



長期的なゴールです。Credit Saison India につきましては、現状の成長スピードを考えると、貸付資産は将来的には数兆円規模、時価総額は1兆円規模を狙える形になっていくと思っております。ここを長期的なゴールとして置く形で推進してまいりたいと思います。



## ファイナンス事業 重点取り組み

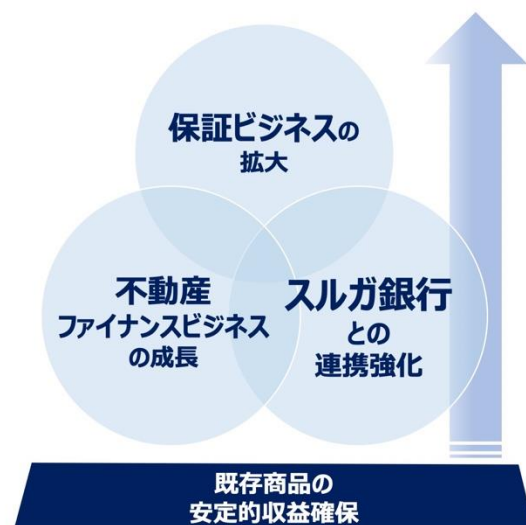
### グループビジネスによる利益の拡大

#### 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



34

ファイナンス事業の重点的な取り組みです。キーとなるのがグループ各社との連携という中で、セゾンファンデックス、スルガ銀行との連携を強化してまいりたいと思います。

# 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

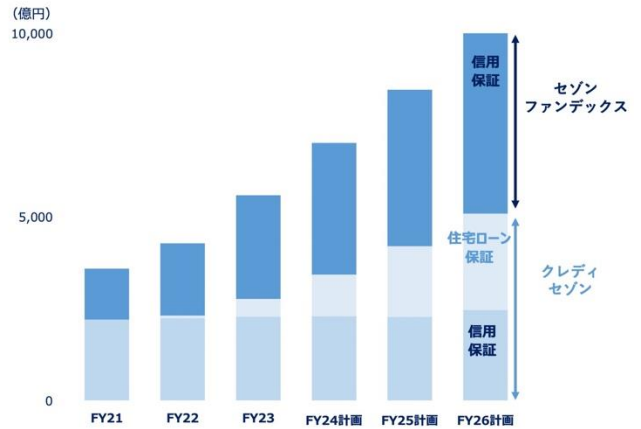


- ✓ 有担保保証領域の拡大に向けた提携金融機関数の加速
- ✓ WEB×リアル(提携・紹介)の推進
- ✓ 効率的運用による生産性の向上

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



まず、クレディセゾンとセゾンファンデックスにつきましては、保証ビジネス、よりオフバランス戦略の柱になるこの部分を、強力に両社で連携しながら推進してまいりたいと思います。

特に、住宅ローン保証などの新しい商材も投入しており、今、当社とセゾンファンデックスを合わせて約450の提携金融機関先がありますので、こういったリレーションをより強化することによって、オフバランスの部分での利益獲得を目指してまいりたいと思います。

✓ 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

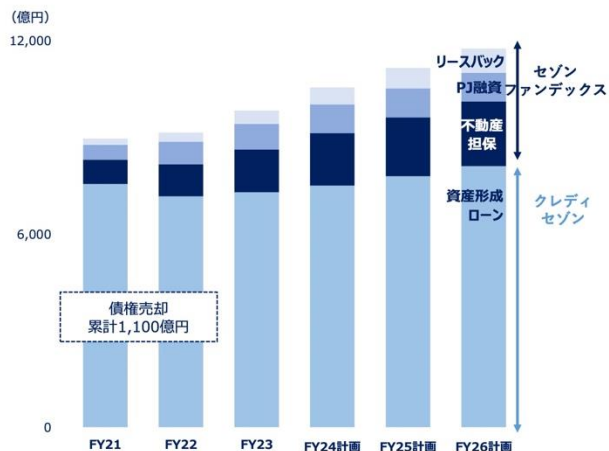
個人・不動産事業者向け



- ✓ 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



不動産ファイナンスビジネスにつきましては、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充を目指してまいります。こちらは、昨年度から富裕層向けの商品等も投入しており、今後の戦略の中では、法人向も拡充してまいりたいと思います。

マーケットとお客様のニーズに合わせた商品の、より継続的な発信を進めてまいりたいと思います。

## 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ベ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

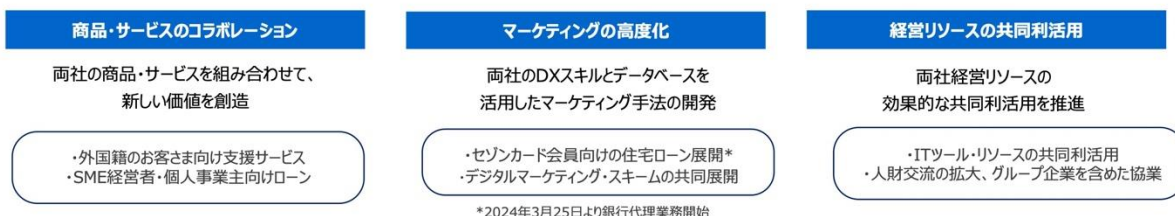
37

スルガ銀行との提携の進捗です。当初の計画では、新規ローン実行額年間700億程度の計画を立てておりましたが、足元の状況を踏まえると、非常に好調です。24年度から27年度は、年間800億円から850億円程度の取扱高を、スルガ銀行とのコラボレーションローン等により創出してまいりたいと思います。

事業領域合計で、5年間で約3,500億円の新規ローンの実行を進めてまいりたいと思います。

### ■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



\*2024年3月25日より銀行代理業務開始

### ■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



38

それを受けて、協業における優先領域の再設定ということで、当初スルガ銀行でのセゾン支店の設立も計画しておりましたが、より収益が上がる部分に舵を切ろうと進めております。

この中で、特に人的な交流については、加速度的に投入してまいりたいと考えています。当社からスルガ銀行への出向、スルガ銀行から受け入れる人材の人員拡充は積極的に進めてまいります。

## ペイメント事業 重点取り組み

### 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



39

ペイメント事業の重点的な取り組みです。こちらは、冒頭お話したとおり、プレミアム層・SME戦略を加速させることと、一方では、構造改革によるコスト削減を実現してまいりたいと思います。

## 01. プレミアム戦略

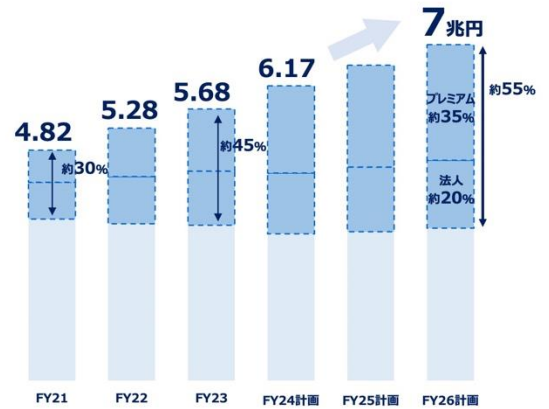
✓ 高単価・高稼働の顧客シェアを拡大し、収益性を向上させる

### 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



### ■ ショッピング取扱高 (兆円)



40

一つは、プレミアム戦略です。高稼働・高単価のお客様のシェア拡大という部分で、こちらは富裕層以外にも資源を投下してまいります。まずは、収益性をきちんと上げることと、ロイヤリティの向上を目指すということで、26年度の計画では、約55%はプレミアム層・法人の中でのシェアで約7兆円の取扱高を目指してまいります。

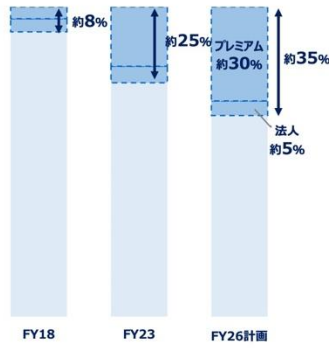


# プレミアム戦略による会員構造変革 成果と見通し

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

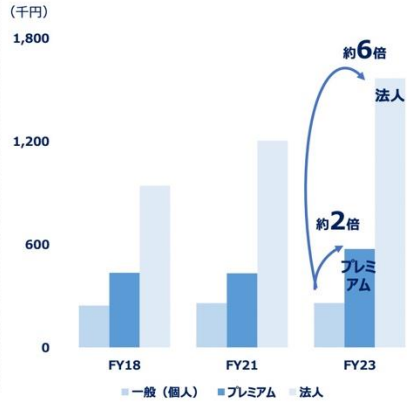
## 会員構成の変革

■カード会員構成比  
\*稼働会員に占める



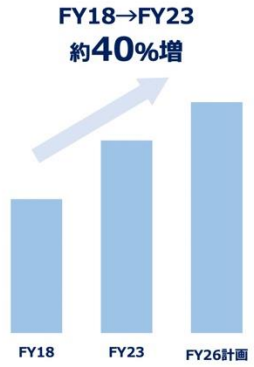
## 単価上昇

■ショッピング客単価(年間平均)



## 取扱高拡大

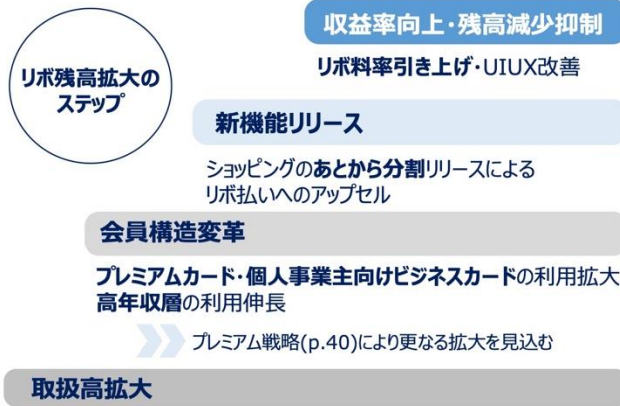
■年100万以上の利用会員数  
\*個人・SMEの稼働会員に占める



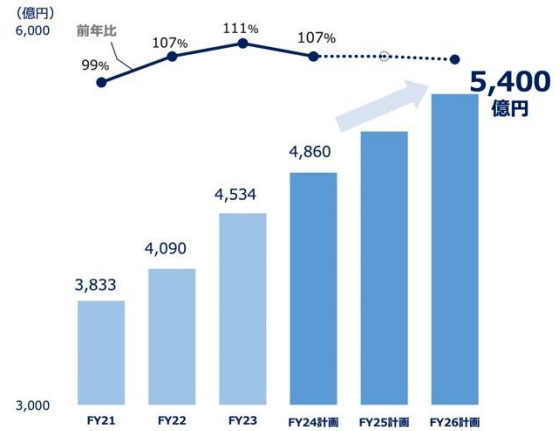
会員構造変革、単価の上昇、取扱高アップということで、既に足元で効果が出始めていますので、この部分を新中期経営計画期間中につきましても積極的に進めてまいりたいと思います。

## 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



■ ショッピングリボ残高



42

アセット、ノンアセットを使った両方の収益拡大という部分では、ショッピングリボが好調に推移しております。

足元、23年度の残高は4,534億円と、過去最高水準となっております。これを、26年度に5,400億円まで引き上げる計画です。

こちら、プレミアムカード・個人事業主向けビジネスカードを拡充していく中で、新しいその層に対してのリボ訴求をやっていきたいと思っております。

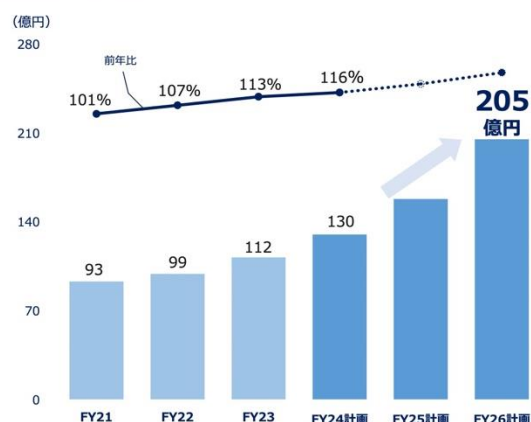
### ■キャッシング残高



- ✓ 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

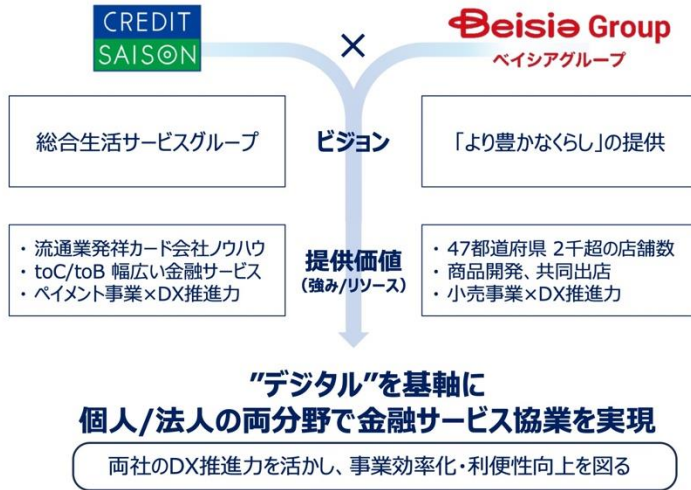


- ✓ ニーズを捉えた付加価値の随時ブラッシュアップ<sup>2</sup>と並行した年会費引き上げや有料オプションの拡充

キャッシング残高は23年度、既に反転しております。こちらも諸々の機能を拡充していく中で、26年度は2,000億円超の残高を積む部分と、年会費等の収益はノンアセットという形になりますが、先ほど申し上げたプレミアム層・法人の会員拡充により、年会費等の収益を上げていくことも、あわせて計画しております。

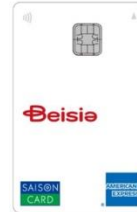
## ベイシアグループとの提携

✓ 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



**Beisia**  
ベisia

**CAINZ**



2025年春  
リリース予定



2024年秋  
リリース予定

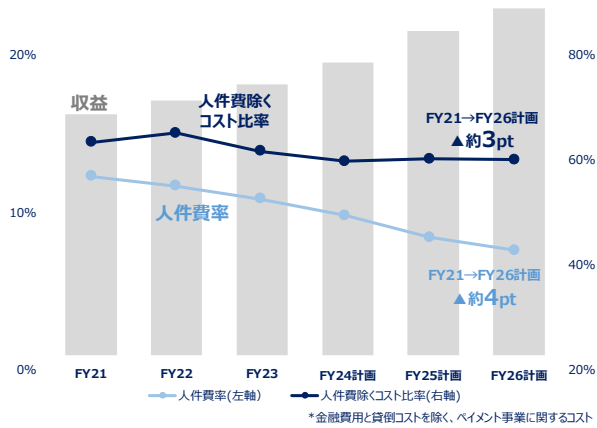
**入会から決済まで“アプリ完結”の  
ペイメントサービスを提供**

会員の裾野を広げる取り組みで、今回、ベイシアグループとの提携を実現させていただきました。24年の秋、カインズからスタートし、25年春がベイシア、この部分で特にデジタルを基軸にしながら、個人・法人の両分野で金融サービス協業を実現してまいりたいと思います。

### 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



#### 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

われわれはペイメント事業で、足腰のしっかりした形での事業運営を目指してまいります。他社がやっているポイント還元といった競争には巻き込まれず、着実な利益を上げていけることを目指してまいります。

その中では、DX・AIを活用した業務の見直しやコスト削減等についても積極的に推進してまいりたいと思います。特に、採算性が低い業務については、より積極的に大胆に構造改革を進めてまいりたいと考えております。

私からは、以上です。

## FY23決算ダイジェスト

- ✓ 当期利益は**729億円**（前期比+67.4%）で**過去最高益**
- ✓ ペイメント事業・ファイナンス事業が**堅調に推移**したことに加え、  
グローバル事業の**レンディング事業拡大**により**増収**
- ✓ 前期グローバル事業において計上した保有ファンド評価益の反動影響、  
今後の利息返還請求の動向予測等を踏まえ、利息返還損失引当金を23億円繰入れしたものの、  
**ファイナンス事業**（セゾンファンデックスの利益貢献拡大、スルガ銀行の持分法適用会社化による利益貢献）、**不動産関連事業**（不動産信託受益権売却益等）の**伸長**により**増益**
- ✓ 当期利益は、スルガ銀行の持分法適用会社化による負ののれん発生益相当額を  
持分法による投資利益として計上した結果、**大幅増益**

47

**根岸**：根岸でございます。私から、23年度の本決算概要をご説明したいと思います。

## FY23業績

(単位：億円)

	FY21	FY22	FY23	前年比
<b>純収益</b>	2,990	3,226	<b>3,616</b>	<b>112.1%</b>
<b>連結 事業利益</b>	523	609	<b>719</b>	<b>118.0%</b>
<b>当期利益</b>	353	435	<b>729</b>	<b>167.4%</b>
<b>営業収益</b>	2,524	2,661	<b>2,838</b>	<b>106.7%</b>
<b>営業利益</b>	216	336	<b>378</b>	<b>112.6%</b>
<b>単体 経常利益</b>	304	434	<b>461</b>	<b>106.3%</b>
<b>当期純利益</b>	219	342	<b>359</b>	<b>105.0%</b>

48

連結の純収益は前年比 112%、3,616 億円、事業利益は前年比 118%の 719 億円と、前中期経営計画での 24 年度目標 700 億円を 1 年前倒しで越えることができました。そして、当期利益は前年比 167.4%の 729 億円と、過去最高益を実現することができました。

なお、当期利益につきましては、公表からも上振れております。主だった要因としては、事業利益の上振れや、スルガ銀行の負ののれん益に加えて、一部投資有価証券の評価益などを計上しております。



## セグメント別業績概況

	純収益			事業利益		
	FY22	FY23	前年比	FY22	FY23	前年比
ペイメント	2,202	<b>2,352</b>	106.8%	101	<b>192</b>	190.0%
リース	120	<b>125</b>	104.1%	51	<b>43</b>	84.0%
ファイナンス	507	<b>585</b>	115.3%	222	<b>282</b>	127.3%
不動産関連	241	<b>239</b>	99.0%	130	<b>164</b>	125.6%
グローバル	113	<b>272</b>	239.3%	90	<b>24</b>	27.4%
エンタテインメント	62	<b>63</b>	101.7%	7	<b>10</b>	150.1%
計	3,247	<b>3,637</b>	112.0%	603	<b>718</b>	119.0%
セグメント間取引	△21	<b>△21</b>	100.1%	6	<b>0</b>	13.7%
連結	3,226	<b>3,616</b>	112.1%	609	<b>719</b>	118.0%

(単位：億円)

49

セグメント別の業績概況です。事業利益をご覧くださいと、ペイメントにつきましては、前年比 190%の 192 億円、こちらは利息返還引当を 23 億円繰入れておりますが、ショッピングの収益等が順調に推移したこと、前年の貸倒引当金計上の反動もあり、前年比で高い数字で着地できている状況です。

また、ファイナンスは前年比 127%の 282 億円、こちらはクレディセゾン単体の成長に加え、セゾンファンデックスで非常に順調に事業が推移している利益貢献や、スルガ銀行を持分適用した影響があり伸長しています。

また、不動産関連は前年比 125%の 164 億円と、こちらは第 1 四半期にごさいました不動産信託受益権の持分売却が大きく寄与している状況です。

## 連結会社の貢献状況

### ■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
FY23	719.4	461.5	257.8
(前年差)	+109.6	+27.3	+82.3

### ■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	105.8	+22.9	総合不動産事業
	(株)セゾンファンデックス	97.3	+18.9	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.	29.6	+11.7	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)	10.7	+1.5	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)	33.6	+33.6	銀行業
	高島屋ファイナンシャル・パートナーズ(株)	10.0	+1.2	クレジットカード事業、保険・投資信託・信託事業
	(株)セブンCSカードサービス	9.1	▲1.9	クレジットカード業
	(株)セゾン情報システムズ*	3.2	▲5.2	システム構築・運用事業
(参考)	HD SAISON Finance Co., Ltd.	2.9	▲15.3	ベトナムにおけるリテールファイナンス事業

\* (株)セゾン情報システムズは2024年4月1日に「(株)セゾンテクノロジー」に社名を変更いたしました。

50

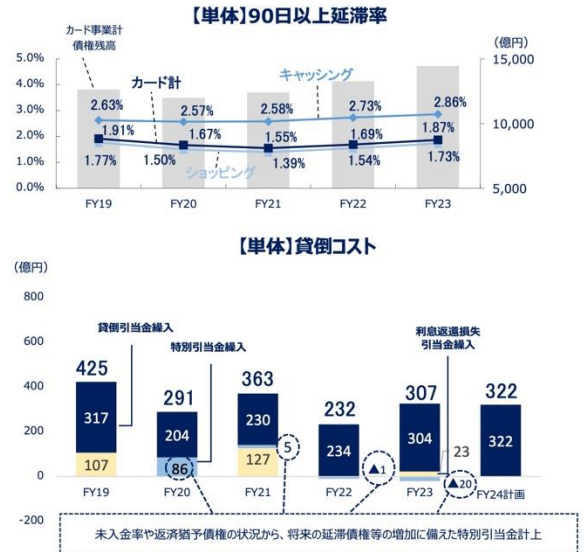
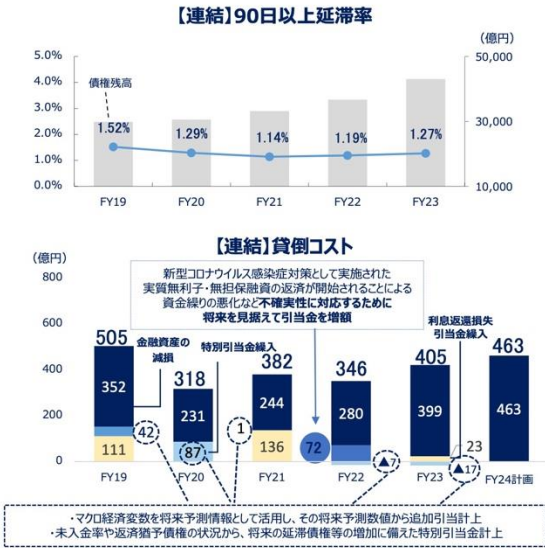
主な連結会社の貢献状況です。連結子会社をご覧くださいますと、セゾンリアルティグループで105億円、セゾンファンデックスで97億円、Kisetsu Saison Finance (India) で29億円と、こちらに関しては非常に各本業が順調に推移しているところです。

加えて、主な持分法適用関連会社のところにスルガ銀行が今回から加わっており、こちらが33億円の利益貢献となります。

なお、ここまで比較的大きな貢献をしてきたベトナムのHD SAISON Financeは、今回は2.9億円と、前年比マイナス15.3億円という着地でした。ベトナム国内の経済環境が悪化したこともあり、苦勞したという状況です。

## 債権リスク

✓ 90日以上延滞率は引き続き低水準で推移する一方で、将来を見据え利息返還損失引当金を追加引当（23億円）



51

債権リスクです。90日以上延滞率でご覧いただきますと、単体連結ともにコロナ前の19年度を少し下回る進捗です。

一方で、貸倒コストは単体と連結ともに増えております。今回、23年度では、利息返還損失引当金を23億円追加引当しております。

延滞率上昇要因としては、ペイメント事業で少し単価が高めのお客様の層や、デジタルカードは非常に順調ではありますが、その過程で増えている20代のお客様の債権懸念が若干増大している状況です。

連結で増えている要因としては、利息返還の23億円に加え、Credit Saison Indiaのダイレクトレンディングの債権が順調に積み上がってきている状況で、こちらに比例したコストということです。



## 説明会における主な質疑応答

---

### Q1.

(P.16) 資本政策に関して、今回の方針転換の背景を教えてください。また、コミュニケーションの中身がこれまでの余剰資本、キャピタルからキャッシュに変わってきていますが、還元などの制約条件、キャッシュ、キャピタルそれぞれの今後の重要性など、考え方を教えてください。

### A1.

成長投資と資本の生産性の両立を図っていきたいという考え方はずっと持っており、基本的に、これまでと大きく方針転換したということはありません。

2010年代の利益成長に苦勞した時期は、ステージ的にどうしても成長投資を優先しておりましたが、成長基盤をしっかり作ることができたことにより、今後は資本の生産性も加味した形で経営してまいりたいと考えており、機が熟したことで次のステージに移ったというものです。

また、今回キャッシュ・アロケーションを出しておりますが、基本的に経営の中で重要視するのは財務の健全性等を勘案した中で格付を維持することですので、従来どおり、リスクキャピタルマネジメントの観点を重視してまいりたいと考えております。

ただ、資本生産性をどう高めていくかも考えた中で今回の自己株式取得に至っており、キャッシュも並行して意識しながら経営していく必要があると考えていることから今回このようなコミュニケーションをとらせていただきました。

### Q2.

今回設定した中期経営計画期間中の自己株式取得 700 億は、事業利益の見通しが仮に下振れる場合、増配のアップサイドがなくなるだけで 700 億はコミットすると考えてよろしいでしょうか。

### A2.

機動的な実施とさせていただきたい部分はありますが、現時点ではやり切る考えです。

**Q3.**

自己株式取得について、以前、懸案とされていたセブン CS カードサービスの件は、目処がついたと理解してよろしいでしょうか。

また、政策保有株の売却とセットで考えるためセブン&アイの株を売ることになるとは思いますが、御社の株も逆に売られることになるのではないかと思います。その場合の手当はどう考えればよろしいでしょうか。

**A3.**

現在の状態を継続する方針です。

また、政策保有株式の個別銘柄ごとの売却予定はまだ具体性がなく、今後協議を進めてまいりたいと考えております。

セブン&アイ・ホールディングス様については当社の保有株式の全体に占める割合も非常に大きいため、まったく手つかずという状況にはならない可能性が高いですが、しっかりとコミュニケーションを取りながら、タイミングも含めて協議してまいりたいと考えている次第です。

**Q4.**

以前自己株式を取得できない理由として、テクニカルなインサイダー情報があるからというお話をいただいておりますが、この部分はクリアされたという理解でよろしいでしょうか。

**A4.**

はい。検討は中止している状態です。

**Q5.**

今回、お示しいただいた事業利益 1,000 億円と ROE 目標 9.5%の優先順位やコミットメント度合いを教えてください。様々な経済環境もあり事業利益 1,000 億円に届かないときに、どのように目標達成されていくのか、セカンドプランがあれば教えてください。

#### A5.

まだスタートしたばかりですので、基本的には事業利益 1,000 億円と ROE9.5%、この 2 つの目標をしっかりと追っていきたいと考えておりますが、事業利益 1,000 億円の中にグローバル事業が 200 億円と非常に大きなウェイトを占めております。国内事業以上に慎重に進めていく必要性のある領域でもあり、事業利益が今の計画から下回る可能性もゼロではないため、そういった事業の下振れリスクも意識しつつ、新規事業を進めております。

インオーガニックな成長の選択肢も様々あり、計画の中には入れ込んでいない状況ですので、1,000 億円の前提としている主要 3 事業に少し懸念が出てくる可能性も踏まえたうえで、新規事業他の利益創出も並行して行うことで利益を作りつつ、ROE9.5%も達成させていきたいと考えています。

#### Q6.

今回の自己株式取得による金庫株の扱いについて確認させてください。今の株価では金庫株が発行済株式の 2 割程度になりますが、スルガ銀行との提携時のように、セゾン・パートナー経済圏の更なる拡大に使うために金庫株を取っておく、または消却などを今後検討されるのでしょうか。

#### A6.

自己株式のウェイトが大きくなっていく状況になりますが、今日この時点で、消却については未定となります。まずは、2024 年度で 500 億円分の取得をやり切ることで資本の適正化を進めつつ、M&A などの機会があれば、ぜひそういった使い方をしていきたいとも考えております。ですが、自己株式の割合が大きくなることも認識する中で、消却自体を否定しているわけではないと捉えていただければと思います。

#### Q7.

(P.15、23) 資料 15 ページでは不稼働資産の売却のコメントがあり、23 ページでは不動産の収益貢献が徐々に低下していく計画になっています。縮小するものの考え方や、事業の完全撤退や売却が視野に入っているのかを教えてください。



## A7.

資産効率を高める観点で資産売却について方針が明確化しているものは、現時点では政策保有株式に限定している状況です。もちろん、今後、ROEを意識して経営していく中で、資産効率をどう高めていくかは重要なテーマのため、進捗を見ながら適宜、議論したいと考えております。

23 ページのご指摘箇所は、おそらくセグメント別事業利益の推移計画の、不動産関連セグメントかと思えます。

2026 年度に利益が減少する主な要因としては、毎年少しずつ進めてきたセゾンリアルティ社が保有する整理事業関連の資産売却について、おおむね 2025 年度までに全て売却しきる計画で考えているためです。整理事業関連資産がなくなる狭間が、2025 年度から 2026 年度にかけての差分になっていることが要因であって、不動産事業など主要三事業以外の縮小は、現時点では考えておりません。

## Q8.

2023 年度のバランスシートで総資産は今 4 兆 3,000 億ほどあると思いますが、3 年後にはどれくらいになる計画でしょうか。また、自己資本比率の計画も教えてください。

## A8.

バランスシートは約 5 兆 3,000 億円、自己資本比率は約 14%です。

## Q9.

(P.15) 格付の維持・向上や、複数格付の取得について記載がありますが、仮に外格を取っていくとするとそれなりに厳しい見方があるのかなと思います。海外・不動産融資がある中で、自己資本比率 14%程度の計画は今のキャピタルポリシーの中で維持可能か、感覚を教えてください。

## A9.

自己資本比率については適宜、格付取得している R&I とコミュニケーションをとらせていただいております。この計画については、自己資本比率ではなくリスクキャピタルで議論しておりますので、資産のポートフォリオが今後どう推移していくかが大きな要素になってまいります。

当社としては格付の維持・向上によりコントロールしていきたいと考えており、必要に応じてリスク資産を売却していくことも検討していきたいと考えております。

**Q10.**

RAC 比率がもし試算されているようでしたら教えていただくと同時に、あくまでも利益の積み上げによって自己資本水準そのものが積み上がっていくという理解でいいか、確認させてください。

**A10.**

そちらは手元ございません。

**Q11.**

(P.30) インド事業について、収益率の定義を教えてください。また、ホールセールとパートナーシップレンディングの数字がないのですが、ここはどう考えておけばよいでしょうか。

**A11.**

収益率は、おおむね 2023 年度をお示ししています。ホールセールとパートナーシップレンディングは総合的な判断の中で経済条件を定めていることや競争環境上の背景もあり、現時点では非開示としております。

**Q12.**

インド事業について、改めて競争環境と競争優位性をあらためて整理いただけますか。

各メガバンクによるインドのノンバンク企業への投資の動きもあり、マーケット全体としてのポテンシャルの中の競争環境に関心があります。

**A12.**

当社が進出した当時にベンチマークした Bajaj Finance というファイナンスカンパニーが、当社としてベンチマークすべきところと考えており、規模的にまずは、SMFG India Credit (旧 Fullerton India) をキャッチアップしていくと認識しているところです。

みずほ銀行からの出資もあり、ある一定のレベルでプレゼンスを発揮できる体制が整ったという状況ですので、当社の当面の目標は、インド国内のノンバンクにおいてトップテン入りを目指していきます。

### **Q13.**

インド事業におけるキーサクセスファクターを挙げるとしたら、こういったところになるのでしょうか。

### **A13.**

当社の日本での経験では、最終的にしっかり回収できるか、要は与信がいかにコントロールできるかが非常に重要になります。また、いわゆる規制の部分の変化を注視する部分は、両社の取締役会でよく議論されています。

P.32 ガバナンス体制でご説明差し上げた、RBI の元ダイレクターが独立取締役に入る取締役委員会の中で、中銀の規制についての規制予測を議論しつつ早期対策を立てていますので、規制に関するある一定のガバナンスは整えられていると考えております。

一方で、与信については、P.31 でご説明差し上げた与信ノウハウの活用により、インドでは日本よりもオルタナティブデータの活用が積極的にできる実感を持っています。この部分で回収力を高めていく、もしくは与信力を高めていくことを進められれば、十分に勝てる要素になり得るのではと、現時点では考えています。

### **Q14.**

(P.42) ショッピングリボ残高に関して、事業環境の認識を教えてください。2023 年度は好調に伸びましたが、足元の継続性はいかがでしょうか。

### **A14.**

直近のリボ残高については、プレミアム戦略におけるゴールドカード顧客の利用残高の積み上げが非常に好調なことと、積極的なリボ払い訴求、この2点が大きく寄与しています。

リボ手数料率の引き上げにつきましては順次告知を進めておりますが、引き上げによりリボ利用が減少するとはあまり考えておりません。

例えば、ショッピングリボの利用率は規約上 15%となっていますが、一部お客様に優遇金利を提供している関係で、提供レートの実態はおおむね 12%強となっています。

#### **Q15.**

(P.45) 国内ペイメントのコスト構造の長期の見方について、二点教えてください。

一つ目に、人件費を除くコスト比率は 60%台という中期計画について、本当はもっと下げられるなど、水準の評価をお伺いしたいです。

二つ目は、努力してもトップラインがなかなか伸びにくい中で、この経費水準でよいのでしょうか。その実現可能性と、あるべき水準についてコメントいただきたいです。

#### **A15.**

コスト比率については、人的作業の省力化、デジタル化をイメージしています。手作業が多く発生する部分、マニュアルを確認しながらの作業がまだ多く存在している中、DXを進めてきたこの2年でシステム内製化が進んでおり、今までやっていた業務がデジタルに置き換わることで、人件費率を 2021 年度から 2026 年度比の 4%減を目指すというものです。

また、例えば派遣社員やアルバイトで担っていた業務をデジタル化することによって人件費削減を狙っていくものになっており、DX が肝になってくると考えております。人的作業のデジタル化により経費率が下がる反面、何か事業に支障が出るかという点、大きな影響はないという感覚を持っております。

#### **Q16.**

長期目線ではもう一段下げる余地はあるのでしょうか。

#### **A16.**

現状では、人件費、システム費用、貸倒コスト、金融コスト、この四つがペイメント事業に大きく関わってくる一方で、金融コストについては、金利上昇に伴い増加していきます。貸倒コストも、事業拡大に伴い取扱高・残高が増加することである程度平行に増加していくと予測しており、この二つはある程度致し方ない部分があります。

また、システム費用と人件費、この二つをどう低減していくかが、ペイメント事業では非常に重要だと思っておりますが、システム費用は、内製化したシステムにより、基幹システムに手を入れることなく様々なものを周辺処理できる環境に変わりつつあるため、この部分も将来的には低減できるかと思えます。

人件費は、先ほど申し上げたとおり DX の効率化により低減していく計画になっております。

以上