

2024年3月期 第2四半期 決算説明会

November 10, 2023

Credit Saison Co.,Ltd.

証券コード:8253

株式会社クレディセゾン

2024 年 3 月期第 2 四半期決算説明会

2023 年 11 月 10 日

[登壇者]

2 名

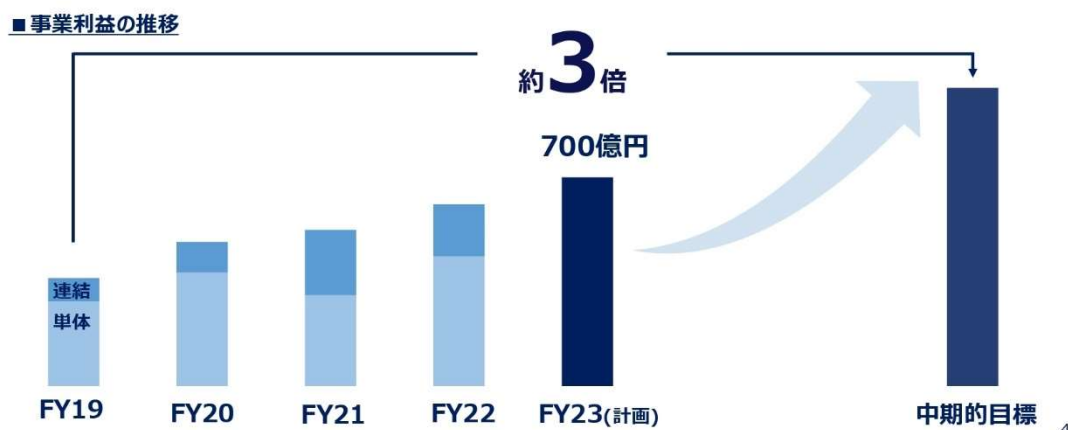
代表取締役 兼 社長執行役員 COO

水野 克己（以下、水野）

常務執行役員 CFO

根岸 正樹（以下、根岸）

グループ企業の全社が変革を進め 中期的に事業利益1,000億円超を目指す



水野：クレディセゾンの水野でございます。

資料4 ページ目、成長ストーリーでございます。

現中期経営計画につきましては、1年前倒しで当初の事業利益計画700億円を達成する目標を掲げてまいりましたが、その達成の確実性がかなり高まった決算となりました。

次期中期経営計画につきましては、2024年5月に正式発表させていただきます。その中では、グループ企業の全社が変革を進め、中期的に事業利益1,000億円超を目指すことを骨子としていきたいと思っております。

事業利益の推移については、グラフで載せておりますが、新型コロナウイルス感染症拡大前に比べて約3倍の事業利益を目指してまいりたいと考えております。

変革から成長へ

ポートフォリオ変革

- ✓ ペイメント事業に頼らない事業の多角化を推進
ファイナンス・グローバル・関係会社の成長
- ✓ ペイメント事業の戦略見直し

事業構造の“筋肉質化”

- ✓ 事業構造の転換に合わせたリソースの再配置と
デジタル化の推進による効率化



事業利益1,000億円超を目指す
再成長フェーズ

5

5 ページ目、現中期経営計画につきましては、ポートフォリオの変革、事業構造の筋肉質化の 2 本を中心に展開してまいりました。

ポートフォリオ変革につきましては、ペイメント事業に頼らない事業の多角化に向けて、ファイナンス、グローバル、関係会社の成長をメインで進めておりました。ペイメント事業については、戦略を見直し、より筋肉質な体制の中で展開を進めてまいりたいと考えています。

事業構造の筋肉質化につきましては、事業構造の転換に合わせて、特に人的リソースは、現中期経営計画の中でかなり再配置を進めてまいりました。それに加えて、デジタル化の推進による効率化を進めてまいりました。これら CSDX 戦略は、われわれが持っているリソースを最大限活用する、もしくは外部からの知見をうまく活用しながら、DX の効果を最大化していけるよう進めてまいります。いよいよ連結事業利益 1,000 億円超を目指すことで、再成長のフェーズに入っていくと考えております。

再成長フェーズのポイント

事業利益1,000億円超を目指す

再成長フェーズ

- 01 グローバル事業の成長加速
- 02 ペイメント事業・ファイナンス事業の競争力向上
- 03 銀行などの金融機能とのシナジー追求
- 04 資本コストや株価を意識した経営実現

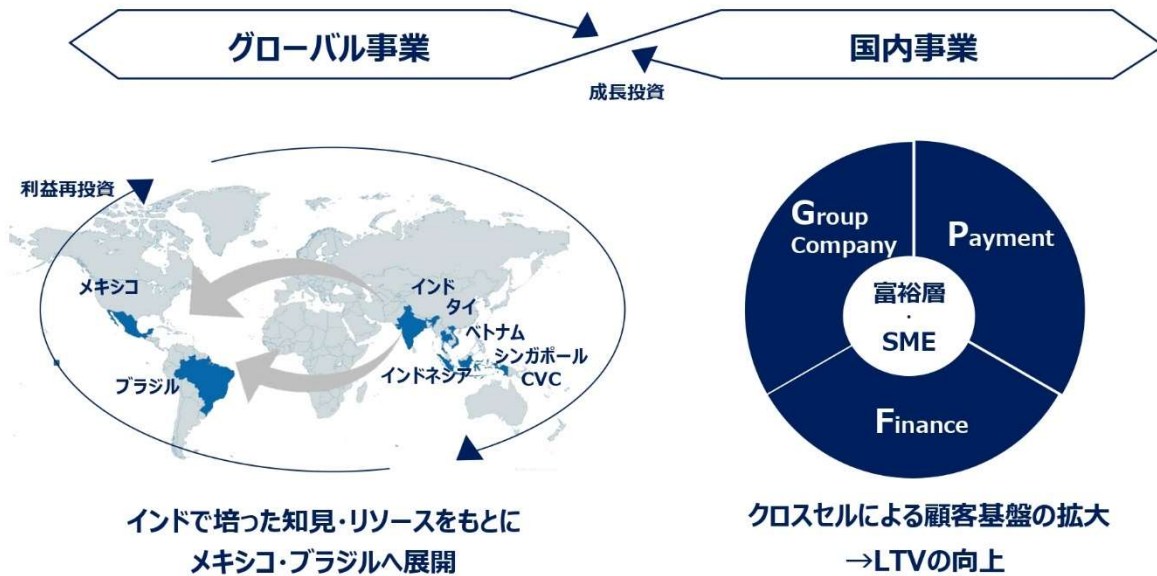
6

6 ページ目、再成長フェーズにつきましては、4つのポイントがございます。

まず1番目が、これからご説明させていただくグローバル事業の成長加速。2番目が、国内事業のペイメント事業、ファイナンス事業の競争力の向上。3番目が、先般資本業務提携を発表させていただきました、スルガ銀行を中心とした金融機関とのシナジーの追求。4番目は、これは東京証券取引所の要請に対応するかたちもございますが、資本コストや株価を意識した経営の実現を進めてまいりたいと考えております。

再成長フェーズ 全体イメージ

※詳細は、新中期経営計画で公表予定（2024年5月）



7

7 ページ目、まずは、再成長フェーズの全体イメージです。

グローバル事業と国内事業、簡単に図で表すと、このようなイメージでございます。グローバル事業につきましては、インドで培った知見、リソースをもとにメキシコ・ブラジルでの展開を進めていくこと。今回はラテンアメリカになりますが、次期中期経営計画では全世界に向けて新たな計画も立てていきたいと考えております。

一方、国内事業につきましては、ペイメント、ファイナンス、グループ会社、この三つの軸の中で、富裕層・SME といったお客様をフォーカスしながら、クロスセルによる顧客基盤の拡大と LTV の向上を目指してまいりたいと考えています。

一方で、グローバルで培った知見につきましては、国内の事業にも還元させていき、それによって、新たなイノベーションを起こしていきたいと考えております。



- 01** 事業を支える**第三の柱**へ**確実な成長**
- 02** **インド事業のスケラビリティを向上させ、**
グローバル事業の拡大加速を牽引
- 03** 第2のインドを目指す
ブラジル・メキシコは今期より事業を開始

8 ページ目、グローバル事業戦略です。

こちらにも3本骨子がございます。1番目が事業を支える第3の柱へ着実に成長させること。2番目がインド事業のスケラビリティを向上させ、グローバル事業の拡大、加速をけん引させること。3番目が第2のインドを目指し今期より事業を開始したブラジル・メキシコを大きな柱にしたいと考えております。

グローバル事業 展開状況

✓ “(Fin)Tech-led INNOVATION and INCLUSION”をテーマとして、
レンディング事業とインベストメント事業の両軸で、7ヶ国へ展開



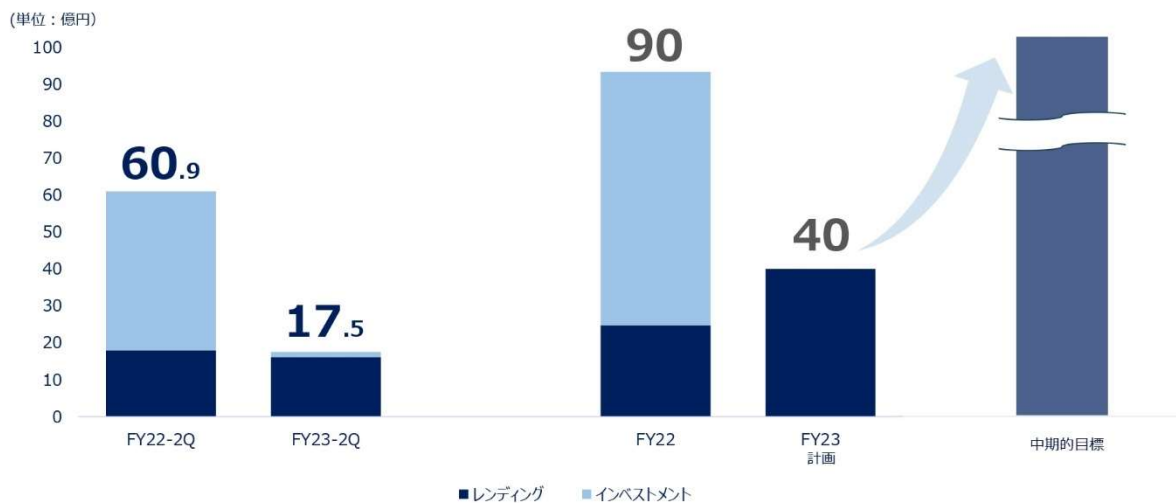
9

9 ページ目、グローバル事業の展開です。

現在、7 カ国に進出しております。シンガポールにつきましては、CVC も含めた展開になりますが、記載しているそれぞれの国において、ダイレクト、もしくはオフショアをうまく分けながら、レンディング事業とインベストメント事業の両軸で、事業を展開してまいりたいと考えております。

事業利益推移

- ✓ インドをはじめとしたレンディング事業は概ね期初計画通りに進捗
- ✓ 今後のさらなる飛躍的な成長に向け、着実な地盤固めを遂行



10

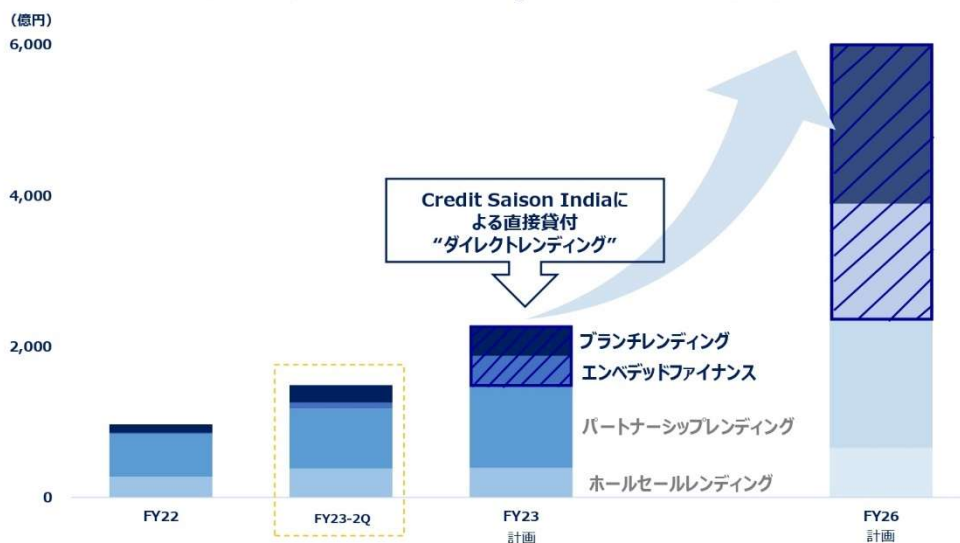
10 ページ目、インドをはじめとするレンディング事業は、おおむね期初の計画どおりに進捗しております。

昨年度、一過性要因として VC 投資した保有ファンドの評価益計上等で利益が積み上がっておりますが、今年度につきましてはマーケットの環境も厳しいところもあり、レンディング事業がある程度着実な成長を目指していくのがベースになろうかと思えます。中期的にはグローバル事業利益を倍増、もしくは3倍ぐらいの規模にしたいと考えております。

Credit Saison India



- ✓ 貸付残高は1,400億円を超え順調に伸長
- ✓ 今後は事業ラインを多角化しながら、2026年までに6,000億円規模の積み上げを目指す

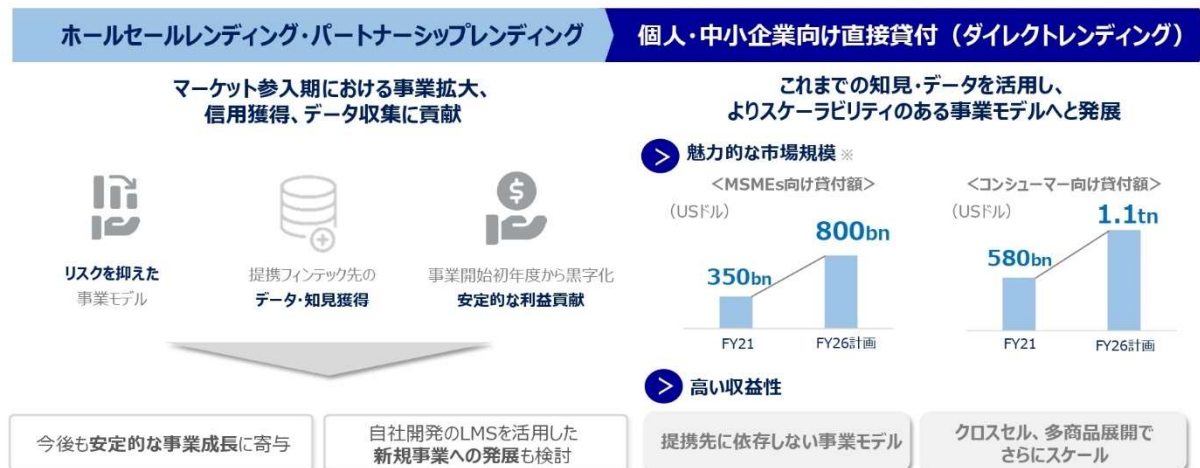


11

11 ページ目、外資系投資銀行の試算によると、インドの中で、マイクロ SME、コンシューマーを中心としたレンディングにつきましては、マーケット規模としては約 200 兆円を見込んでおります。今後 5 年で、おそらく大きく成長拡大していくだろう、非常に有望なマーケットであると考えております。

現在の貸付残高につきましては、昨年度の 3 月末時点で約 1,000 億円だったものが、今期第 2 四半期で約 1,400 億円を超え、順調に拡大している状況です。今後はそれぞれの事業ラインを多角化しながら、2026 年度までに約 6,000 億円の規模に押し上げていきたいと考えております。

✓ これまで事業拡大を牽引してきた提携モデルによる貸付から、よりスケーラビリティの高い直接貸付にウェイトを移行、事業ラインの多角化戦略で強固な基盤を構築



※Bain & Company, India Fintech Report 2022 12

12 ページ目、これまでの事業拡大をけん引した提携モデルである、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という、いわゆる提携レンディングで、われわれは知見をためてまいりました。

昨年度から個人、中小企業向けの直接レンディング、いわゆるダイレクトレンディングを進めております。ここに市場規模を載せさせておりますが、マイクロ SME、コンシューマーともに、今後 5 年間で非常に伸びるマーケットですので、このマーケット成長をわれわれは着実に捉えていきたいと考えております。

今後の成長ドライブ - ダイレクトレンディング戦略



エンベデッドファイナンス - 提携戦略による個人顧客獲得

- ✓ 非金融事業者の提供するアプリ等のサービスに Credit Saison India のレンディングサービスを埋め込み

- ✓ 広範な顧客チャネルを持つ企業と提携することで継続的、効率的に顧客を拡大



ブランチレンディング - 支店を活用したSME向け貸付

- ✓ 中小企業を中心に、運転資金ニーズに対応したレンディングサービスを提供

- ✓ 全土に設置した約40の支店を活用し、ラストワンマイルディストリビューションを構築



13

13 ページ目、今後の成長ドライブとして、ダイレクトレンディング戦略の中で新たな取り組みを 2 本進めているところです。

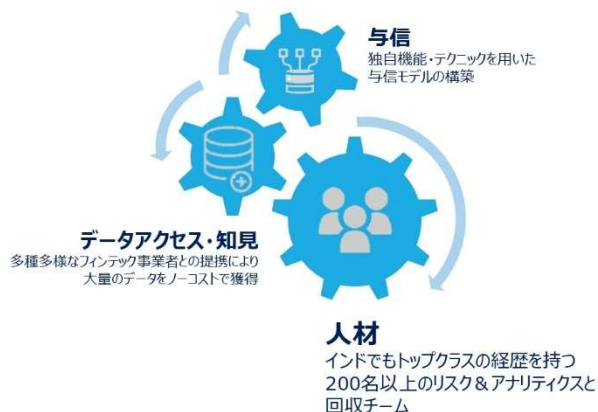
1 つがエンベデッド・ファイナンス。非金融事業者の提供するアプリ等に、埋込み型でローンを提供する展開を、すでにスタートしております。現在、アクティブパートナーとしましては 5 事業者。ここには、大手キャリアのロゴがあるかと思いますが、こういった金融ではない事業者で大量の顧客を持っているお客様のアプリに、われわれのローンを埋め込んでいく戦略を、現在着実に進めています。

もう 1 本がブランチレンディング、いわゆる支店での SME 向けの貸付ですけれども、これも当初目標として今年度中に 40 支店まで拡大することを掲げておりましたが、これは 9 月末時点で達成しております。

来年度については 80 支店、その翌年に 120 支店ということで、毎年 40 支店ぐらいつつ拡大展開していくところです。これらの支店をうまく活用し、いわゆるフィンテックとリアルのレンディングのところをうまく組み合わせながら、われわれ独自のブランチレンディングを進めてまいりたいと考えております。

データに裏打ちされた与信モデルの構築

提携レンディングモデルで得た知見・データを活用し
与信モデルの構築、リスクマネジメントを実施



戦略的な資金調達

急拡大する事業資金ニーズに応え、金利優位性を確保



格付

AAA

事業開始から3.5年で
2つの格付会社からAAAを取得



外部借入

28機関^{※1}

インドトップバンクを含む
28の金融機関から調達



社債発行

20億ルピー

同社初となる非転換社債
(NCD^{※2})を発行

※1 2023年9月末までの累計数
※2 NCD・・・Non-Convertible Debentures

14 ページ目、事業規模拡大に対応するかたちで、与信・回収と資本調達の2本軸で、守りのところをしっかりとっていきたくと考えております。

データに裏打ちされた与信モデルということで、われわれはインドでトップレベルに近い人材を確保しており、この中でリスク分析等々について、200名程度の人材を配置しつつ、リスクについてはかなり抑えたかたちで展開できております。今後はよりデータをうまく活用しながら、与信機能を強化していきます。

もう一方で、資金調達の部分です。現在インドの子会社につきましては、当社クレディセゾンの日本での格付をうまく活用しながら、現地でAAAの格付を取得しております。外部借入につきましても28機関、社債発行もスタートしております。成長を支える上では資金調達が非常に重要になってまいりますので、この部分も滞りなく戦略を進めてまいりたいと考えております。

ラテンビジネスの本格展開



- ✓ 世界トップクラスの経済成長性とフィンテックエコシステムの存在を背景に、インドの事業モデルを横展開
- ✓ 営業面・体制面の両面において、今後の事業拡大に向け国を横断した“OneTeam”で事業を推進

魅力的な成長ポテンシャル

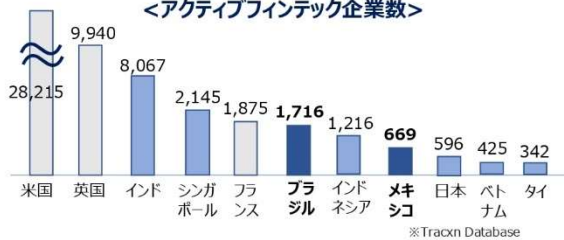
<世界GDPランキング>※

2022年		2030年（予測）		2050年（予測）	
5	インド	3	インド	2	インド
11	ブラジル	8	ブラジル	5	ブラジル
14	メキシコ	9	メキシコ	7	メキシコ

※PwC, The World in 2050

法整備等の後押しもありフィンテック数も増加

<アクティブフィンテック企業数>



事業本格展開に向け基盤構築を推進

- 事業推進
 - ✓ ブラジルにて投融資実行開始、メキシコ共に順調にパイプラインを拡大
- 体制、組織
 - ✓ 現地マネジメント陣に加え、グローバル事業で培ったリソースを最大限活用すべく、与信・リスクの観点ではインドのスペシャリスト人材によるサポートを、コーポレート機能についてはシンガポールのIHQのスペシャリスト人材によるアドバイス・サポートを実施
 - ✓ 規程・ルールの整備、増資等により下期以降の事業本格化に向けた基盤を構築

インドモデルを現地に即してカスタマイズし着実な債権の積上を計画

インドモデルを現地マーケットにカスタマイズしながら事業を確立

中長期的に
“第2のインド”を目指す

15 ページ目、ラテンビジネスの本格展開です。

メキシコ・ブラジルは日本では聞き慣れない市場ですが、実は世界で見るとかなり魅力的な成長ポテンシャルを持っています。特に GDP の今後の成長ポテンシャル、またフィンテックがどれぐらい国の中で活躍しているかという2つの点で着目すると、実は日本よりもフィンテックレンダーが多くございます。

これらの国で、インドと同じようなモデルを展開すべく、今現在、準備を進めている段階です。

さらに、事業本格展開に向けた基盤構築を推進するため、インドのメンバーたちがバックアップしながら、展開をフォローしていくことを進めてまいりますので、早い段階で、着実な債権の積み上げができるよう進めてまいりたいと考えております。

ペイメント事業戦略



- 01** マスマーケット（個人）から
富裕層・法人（個人事業主・SME）マーケットの
拡大
- 02** 一般カードからプレミアムカードへ
- 03** 手数料収入の拡大

16

続きまして 16 ページ目、国内事業におけるペイメント事業の戦略でございます。

マスマーケットの個人から、富裕層・法人マーケットの拡大に向けてということが1つと、一般カードからプレミアムカードへ。あとは手数料収入の拡大へという、この3つの柱をペイメント事業の再生の柱にしていまいりたいと考えております。

稼ぐ力の向上に向けた基本コンセプト



17

17 ページ目が稼ぐ力の向上に向けた基本コンセプトです。

これまで現中期経営計画の中で、新 GOLD カード戦略・AMEX 戦略というもので、安定した顧客基盤、収益基盤を確保していくことをご説明してまいりました。これが順調に推移しており、高単価・高稼動の顧客づくり、営業体制の強化、DX によるコスト削減等々が実現できつつあります。

今後、成長を加速させるものということで、このお客様を定着させること。さらにはグループシナジーとしてわれわれクレディセゾンだけではなくて、この富裕層、もしくはアクティブユーザーのお客様たちを、グループ会社のほうに送客していくことも進めてまいりたいと思います。

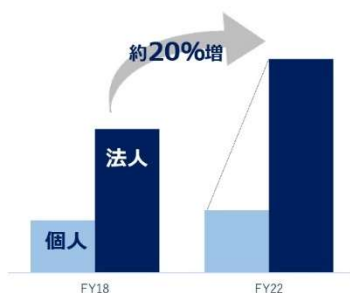
こういったプレミアム層のお客様は、なかなかリボリング払を使わないのではないかというイメージを持たれているかもしれませんが、実は非常にリボ、キャッシングについては稼動が高いお客様にどんどん成長しているのが、データ上も出ておりますし、現在、入会いただいているお客様についても、同様の傾向がございます。これらの手数料ビジネスを太く育てていくことを、戦略骨子に持っていきたいと思っております。

富裕層・法人（個人事業主・SME）マーケットの拡大

✓ 会員構造変革により、高単価・高稼動顧客層が拡大

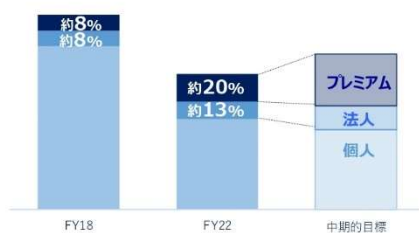
■ショッピング客単価

FY22
法人は個人の 約**3.5倍**



■新規発行の内訳シェア推移

FY18→FY22
富裕層シェア (プレミアム) 約**12pt**増
法人シェア 約**5pt**増



■ショッピング取扱高の内訳シェア推移

FY18→FY22
富裕層シェア (プレミアム) 約**5pt**増
法人シェア 約**10pt**増



18

18 ページ目が富裕層・法人マーケットの拡大ということで、当社が進めてきたこの戦略の成果についてです。

ショッピング客単価につきましては、法人は個人の 3.5 倍。新規発行の内訳シェアの推移につきましても、2018 年度から 2022 年度に比べると、富裕層シェアが 12 ポイントアップ、法人シェアが 5 ポイントアップしております。ショッピング取扱高の内訳シェアにつきましても、非常に伸びている状況で、2022 年度は約 5.3 兆円の中で、富裕層シェア 2 割、法人シェア 2 割を確保しております。中期的にはこちらをそれぞれ 3 割程度というシェアに持ち上げていき、全体の取扱高を上げていくことを画策しています。

プレミアムカードへのシフト

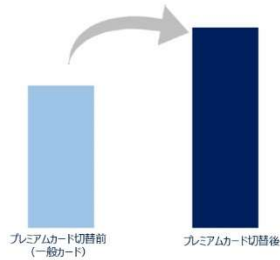
- ✓ 一般カードからプレミアムカードへのシフトによるメインカード化を促進
- ✓ プレミアムカードへのシフト推進継続により、高単価顧客層のさらなる拡大へ

■プレミアムカード切替前後の単価

切替後単価（年平均）

約**40%増**

※SAISON GOLD Premium



■年100万円以上利用の会員シェア推移（個人・SME）

FY18→FY22

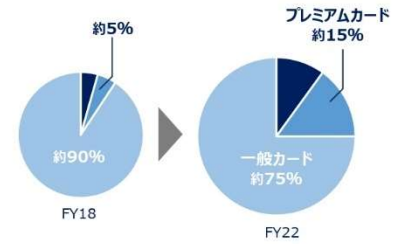
約**30%増**



■カード会員構成比

FY18→FY22

プレミアムカードシェア 約**10pt増**



19

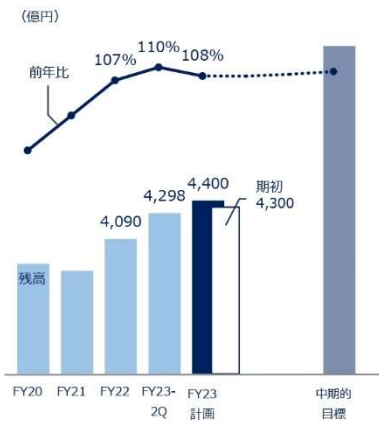
19 ページ目がプレミアムカードシフトということで、お客様が一般のカードからプレミアムカードに切り替わると、年間の平均単価が約 40%上がる他、年間 100 万円以上利用するお客様の会員シェアが約 30%増えており、会員全体の構成比もプレミアムカードシェアは 2018 年度から 2022 年度では約 10%増えています。

手数料収入の拡大

✓ 手数料収入のさらなる拡大に向け、各施策を継続推進

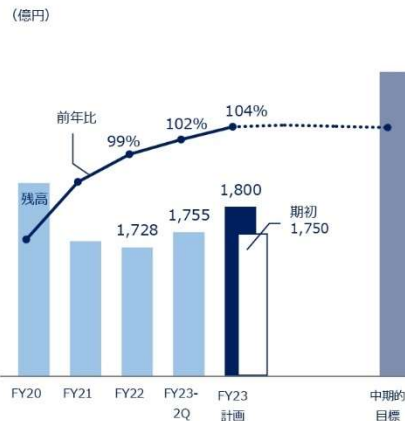
■ ショッピングリボ残高推移

残高は過去最高水準へ



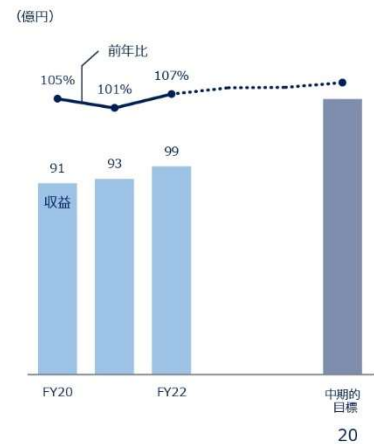
■ キャッシング残高推移

減少トレンドからの脱却、成長へ



■ その他手数料（年会費他）

着実な成長で利益へ寄与



20 ページ目が手数料収入の拡大ということで、こちらはショッピングリボ、キャッシング、その他の手数料です。

ショッピングリボにつきましては、2022 年度、コロナ渦の残高減少傾向は既に底打ちをしており、現在残高は過去最高の水準に近づいてまいりました。これを中期的には、規模を現在の 1.5 倍ぐらいにしていきたいと思います。

キャッシング残高につきましても、2023 年 5 月の決算報告でお話しさせていただいたとおり、今年の 5 月から既に残高については底を打っておりまして、今現在、順調に残高を拡大しています。これも中長期的には、1.5 倍程度に残高を拡大する計画です。

さらに先ほど申しあげたプレミアムカードの拡販、あとは AMEX ブランドを拡販する中で、年会費を中心としたその他手数料も現在着実に成長していますので、こちらを 3 本目の柱として中長期的に約 1.2 倍～1.5 倍に規模を拡大する計画です。

ファイナンス事業戦略



01 従来の“無”担保領域に加え
“有”担保領域参入により事業領域を拡大し
更なる成長フェーズへ

02 個人向け商品から
ビジネスパーソン・シニア・法人向けの商品拡充
“残高拡大”と“資産効率性”両輪での運営への移行

21

続きまして 21 ページ目、ファイナンス事業戦略は 2 本の柱がございます。一点目、従来われわれのファイナンス事業は、無担保領域を中心に展開してまいりました。有担保の領域に参入することにより、まずは事業領域を拡大し、さらなる成長フェーズに進んでいきたいと思っております。

2 点目は、個人向けの商品からビジネスパーソン・シニア・法人向けの商品を拡充し、残高の拡大と資産効率の両輪での運営へ移行してまいりたいと思っております。

有担保領域の保証ビジネス拡大



22 ページ目が、有担保領域の保証ビジネスの拡大です。

もともと当社は、1985 年から信用保証事業をスタートしておりまして、約 400 の提携金融機関がございます。その下にありますが、セゾンファンデックスです。こちらは、2010 年度から信用保証事業を開始しておりまして、提携金融機関が約 40 先ございます。当社は無担保を中心に、ファンデックスは有担保を中心に展開してまいりました。

当社の 3rd Step ということで記載しておりますが、有担保の保証領域、住宅ローン保証についても 2022 年 4 月から参入しており、ノウハウをセゾンファンデックスと共有することにより、この領域をより拡大してまいりたいと考えております。

1

■不動産ファイナンス領域の残高推移

(億円)
12,000

6,000

0

FY10 FY11 FY12 FY13 FY14 FY15 FY16 FY17 FY18 FY19 FY20 FY21 FY22 FY23上期 FY23計画

中期的目標

クレジットセゾン

不動産担保

PJ融資

リースバック

セゾンファンデックス

資産形成ローン

不動産ファイナンス領域の商品拡充による債権残高の拡大

高齢社会
人生100年時代
老後資金2000万円問題

ビジネスパーソン・シニア・法人向けの商品拡充
“残高拡大”と“資産効率性”両輪での運営への移行

2023年
セゾンの資産形成ローンプレミア

2013年 資産形成ローン

2016年 リースバック

2003年 不動産担保融資

1994年 PJ融資

CREDIT
SAISON

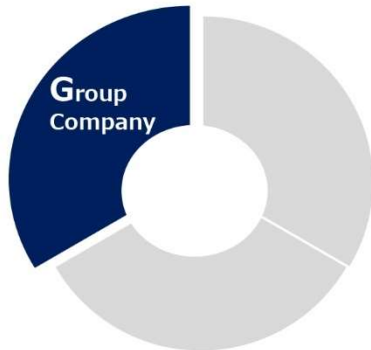
SAISON
FUNDEX
セゾンファンデックス

FY21-22
資産形成ローン
債権売却
(累計1,100億円)

23

残高は右肩上がりに展開してまいりました。今後は、当社とセゾンファンデックスを合わせ、さらなる成長を目指していきたいと考えております。

Group company



国内で展開する**Payment・Finance**事業と
銀行などの金融機能のシナジー追及



Bank



Asset Management



Financial Planning



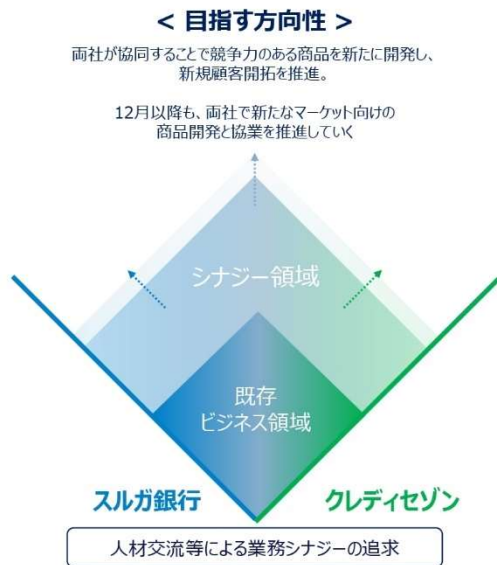
Servicer

24

24 ページ目、グループ企業です。

国内で展開するペイメント・ファイナンス事業と、銀行などの金融機能のシナジー追求を進めてまいりたいと思います。

Bank - スルガ銀行との資本業務提携の進捗



不動産ファイナンス の共同展開	2023年11月	住宅ローン事業 における連携	2023年10月
「コラボレーションローン」 の共同提供開始		スルガ銀行で「クレディセゾン 保証付住宅ローン」取扱いを開始	
CREDIT SAISON Non-Bank 「豊富な顧客取引先基盤」 「即時与信、即時取引で培った審査力」		✕ スルガ銀行 Bank 「顧客との直接対話力」 「カスタムメイドの審査力」	
事業領域合計で、今後5年間（FY23 ～ FY27） 新規ローン実行額 3,500億円以上 を目指す			
セゾンプラチナ ビジネスAMEX カード共同事業化	2024年春 (予定)	スルガ銀行 セゾン支店の設立	2024年夏 (予定)

25

25 ページ目、今年 5 月に資本業務提携を結ばせていただいた、スルガ銀行との協業の進捗でございます。既に住宅ローンの保証事業については 10 月から、コラボレーションローンの共同提供については 11 月からスタートしております。

さらに来年の春夏ぐらいになろうかと思いますが、セゾンプラチナビジネスカードの発行、スルガのセゾン支店の設立を予定しております。システムの関係と当局の認可等々で少々時間がかかりますけれども、こちらもスルガ銀行と一緒に拡大していき、新規の実行額については、5 年間トータルで 3,500 億円以上を目指してまいりたいと考えております。

既に人的交流については進めておりまして、より次のステップに進めるための基盤づくりをしています。

Asset Management

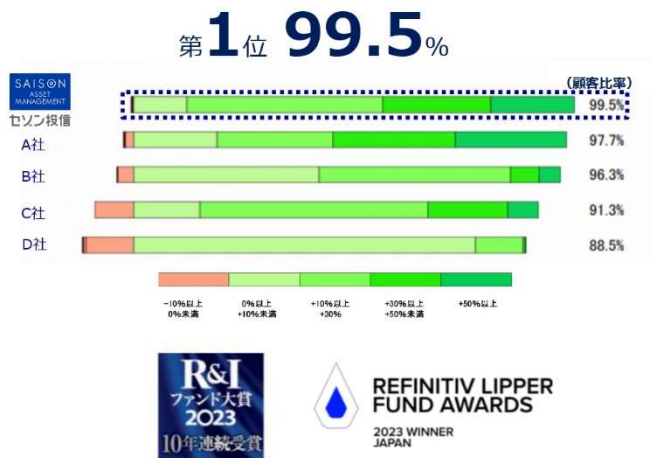


×



セゾン投信

< 投資信託の運用損益別顧客比率（その他事業者） >



※出典：金融庁「投資信託の共通KPIに関する分析」（2023年3月末基準）

※R&Iファンド大賞 セゾン資産形成の達人ファンド=10年連続 / セゾン・グローバルバランスファンド=3年連続

< 2024年1月 >

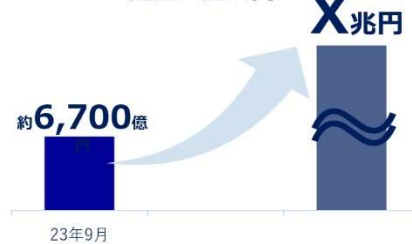
新 NISA

新ネット取引
スマートフォンアプリ リリース

当社発行 クレジットカード会員
「カードでつみたて投資」を提供開始
※毎月10万円まで



< 運用資産残高 >



26

26 ページ目です。

ASSET MANAGEMENT の分野で、セゾン投信を強力に成長させていきたいと考えております。

投信領域は、現在新 NISA で非常に話題になっておりますけれども、セゾン投信が 99.5%プラスの運用実績を上げている部分が、非常に競争力があると考えております。

2024 年 1 月、新 NISA に合わせて新システムを稼働させ、当社のセゾンカード会員を送客し、カード積立については、毎月 10 万円までできるシステムでスタートさせていただきます。

資産運用残高としては現在の 6,700 億円から、少なくとも倍増、3 倍ぐらいにはしていきたいと考えております。

Financial Planning / Servicer

Financial Planning

CREDIT SAISON × BROAD-MINDED

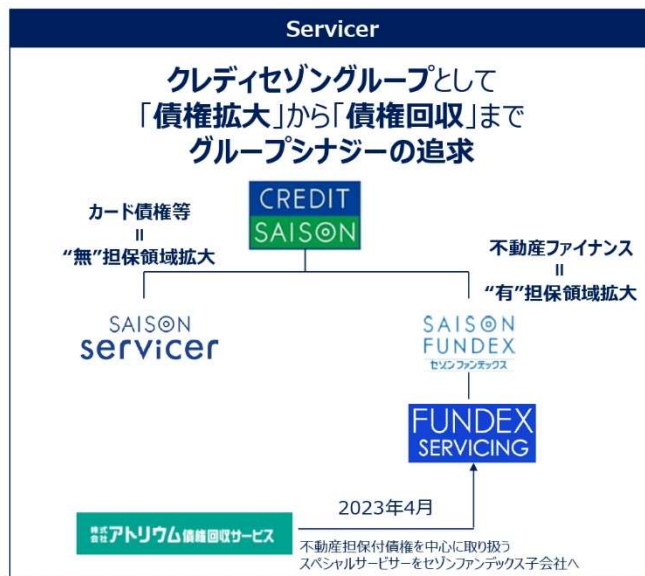
2023年6月
持分法適用化

富裕層ビジネス領域
での連携強化

不動産 相続 等

お金に関する幅広いこと（生損保、投信・株式等）を相談できるサービス
（2023年7月開始）

オンラインFPショップ
セゾンのマネナビ



27

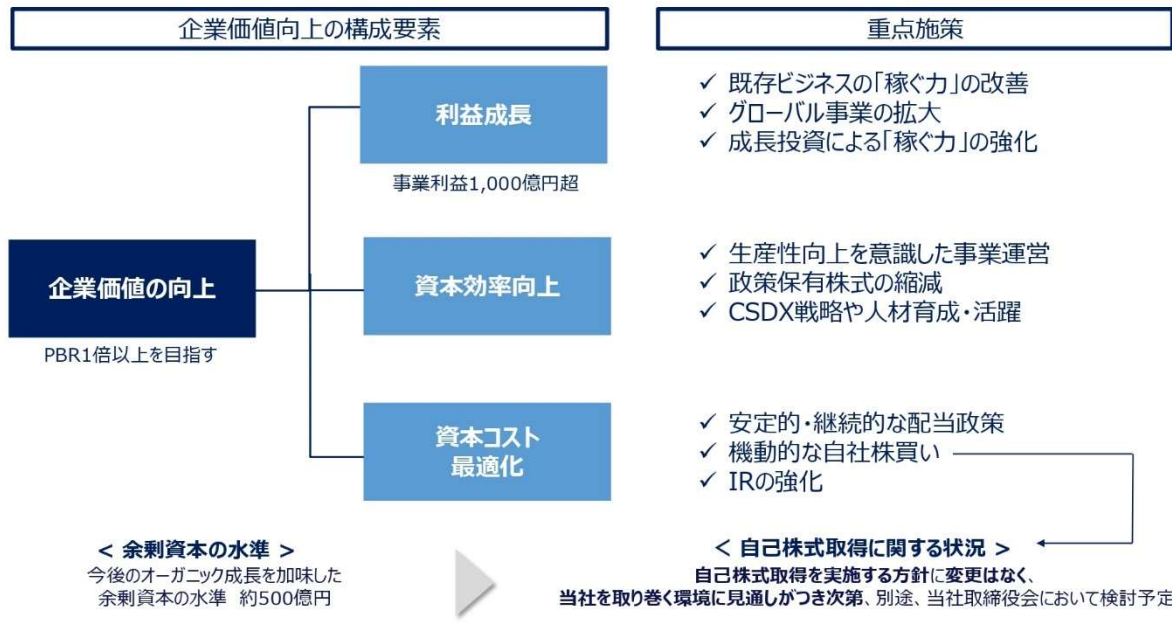
27 ページ目、ファイナンスの富裕層ビジネスの領域での連携です。

2023 年 6 月に、ブロードマインドを持分法適用化しましたので、FP をうまく活用しながら、お金に関する幅広い相談ごとに対応しながら、富裕層の取込みも進めてまいる所存です。

もう一方、右側、入り口から出口まで一気通貫で展開していく中でいうと、クレディセゾングループではセゾン債権回収がございます。債権拡大をした中で、最後のお尻の部分、回収の部分についても、当グループの中で一元管理、もしくは完結できるスキームが整いつつありますので、こちらでも強力に成長路線に乗せていきたいと考えております。

資本コストや株価を意識した経営実現に向けた考え方

詳細は、新中期経営計画で
公表予定（2024年5月）



28

続きまして、28 ページ目、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた考え方です。

こちらの詳細は 2024 年 5 月に公表予定の次期中期経営計画の中で公表させていただきますが、今回は、基本的な考え方をお話しさせていただければと思います。

まず、企業価値の向上に向けた構成要素ということで、まず何よりも、企業価値の向上を目指していく、PBR1 倍以上を目指していくのが、大きな一つの柱です。

その中で三つの分野に分けていくと、まず一つは利益成長。冒頭申しあげましたとおり、事業利益につきましては 1,000 億円超を目指していく。重点施策としましてはグローバル、ペイメント、ファイナンスを着実に成長させていくこと。資産効率を上げていきながら、稼ぐ力を着実に付けていくことを進めてまいりたいと思います。

2 つ目が資本効率の向上ということで、生産性の向上を意識した事業運営。こちらは DX をうまく活用しながら進めてまいりたいと考えております。あとは、政策保有の株式についても、縮減を検討してまいりたいと思います。

3 つ目が、資本コストの最適化です。

こちらにつきましては、安定的、継続的な配当政策、機動的な自社株買いを進めてまいります。自社株買いの取得につきましては、もろもろの内的、外的要因が整い次第、進めてまいりたいと考え

ております。基本的にこの方針については変更することなく、なるべく早い段階で発表することを目指してまいりたいと考えております。

株主還元・配当

- ✓ 中期経営計画の事業利益目標 700億円を1年前倒しで達成見込み
- ✓ スルガ銀行を持分法適用会社化（2023年7月3日付）
負ののれん発生益相当額200億円を持分法による投資利益として計上するなど通期業績予想を上方修正



29

最後に 29 ページ目、株主還元、配当です。

本日既にリリース発表しておりますが、中期経営計画の連結事業利益目標、700 億円を 1 年前倒しで達成できる見込みに加え、スルガ銀行を持分法適用化した中で発生した負ののれん発生益相当額 200 億円を投資利益と計上したことなどから、通期の業績予想については上方修正いたしました。

その中で今回、当初発表の配当予想 80 円に、プラス 20 円の特別配当を行ってまいりたいと考えております。

私からは以上でございます。

決算ダイジェスト

純収益

- ✓ 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**

事業利益

- ✓ 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等を打ち返し、
ファイナンス事業（セゾンファンデックスの利益貢献や、スルガ銀行の持分法適用会社化等）、
不動産関連事業（不動産信託受益権売却益等）の伸張により増益

四半期利益

- ✓ スルガ銀行の持分法適用会社化により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

通期業績予想

- ✓ 貸倒コスト、金利上昇影響など一部先行き不透明な状況はあるものの、
上期業績は堅調であること、**スルガ銀行の持分法適用会社化した影響**などを踏まえ**通期業績予想を上方修正**

31

根岸：根岸でございます。31 ページ目、第 2 四半期の決算の概要となる決算ダイジェストです。

純収益につきましてはペイメント、ファイナンスが堅調に推移いたしましたことに加えて、グローバルのレンディング事業の拡大により、増収となりました。

事業利益につきましては、前期のグローバル事業において、計上した保有ファンドの評価益の反動等ございましたけれども、ファイナンス、不動産関連事業の伸長により増益での着地となりました。

また、四半期利益につきましては、スルガ銀行の持分法適用会社化によりまして、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いたしましたこともございまして、大幅増益です。

なお通期の業績予想に関しましては、貸倒コスト、金利上昇影響など一部先行き不透明な状況はございますけれども、足元堅調に推移していることと、スルガ銀行の持分法適用会社化した影響などを踏まえまして、通期業績予想を上方修正いたしました。

上期実績・通期業績予想

(単位：億円)

		FY22 上期	FY23 上期	前年比	FY23 期初予想	FY23 修正予想	予想 期初差	上期 進捗率
	純収益	1,573	1,751	111.3%	3,560	3,620	60	48.4%
連結	事業利益	393	398	101.2%	700	700	—	56.9%
	四半期利益	274	440	160.0%	490	640	150	68.8%
	営業収益	1,300	1,388	106.7%	2,790	2,825	35	49.2%
	営業利益	181	189	104.6%	390	370	△20	51.3%
単体	経常利益	234	235	100.3%	455	455	—	51.8%
	四半期純利益	172	189	110.0%	320	320	—	59.2%

32

数字で表しますと 32 ページ目、上期実績、通期業績予想です。

連結のところをご覧くださいますと、純収益の実績が 1,751 億円で、前年比で 111%。事業利益が 398 億円で、前年比 101%、四半期利益が 440 億円で、前期比 160%でしたけれども、年度の見通しといたしましては純収益を 3,560 億円から 3,620 億円へ、四半期利益を 490 億円から 640 億円へ修正いたします。

セグメント別業績概況

	純収益			事業利益			(単位：億円)
	FY22 2Q	FY23 2Q	前年比	FY22 2Q	FY23 2Q	前年比	
ペイメント	1,072	1,149	107.2%	108	101	92.9%	
リース	60	62	104.3%	26	23	89.1%	
ファイナンス	251	285	113.6%	109	122	111.8%	
不動産関連	123	130	105.6%	77	116	150.4%	
グローバル	45	101	225.5%	60	17	28.9%	
エンタテインメント	31	32	102.5%	7	10	138.1%	
計	1,584	1,762	111.3%	390	391	100.2%	
セグメント間取引	△11	△11	101.7%	3	6	222.5%	
連結	1,573	1,751	111.3%	393	398	101.2%	

33

続いて、33 ページ目のセグメント別の業績の概況です。

純収益に関しましては、全てのセグメントにおきまして増収。非常に進捗は順調だったというところ です。

一方で、事業利益ですけれども、ペイメント、リースにつきましては、貸倒コスト等の増大等もございまして、減益となりました。ファイナンスにつきましては、ファンデックス、スルガ銀行などの利益貢献によりまして、増益。不動産関連につきましては、セゾンリアルティの不動産信託受益権の売却などにより、利益貢献もございまして、増益でした。

なおグローバルにつきましては、前年度のファンド評価益の反動等ございまして、減益でした。最後にエンタテインメントにつきましては、(株)イープラスの伸長もございまして、増益での着地です。

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
FY23-2Q	398.1	235.6	162.4
(前年差)	+4.6	+0.7	+3.8

■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	88.2	+34.5	総合不動産事業
	(株)セゾンファンデックス	46.1	+10.1	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.	9.1	+0.4	インドにおけるデジタルレンディング事業
	(株)コンチェルト	9.0	+0.6	アミューズメント運営事業・不動産賃貸事業
主な持分法 適用関連会社	(株)セブンCSカードサービス	5.5	▲0.5	クレジットカード業
	高島屋ファイナンシャル・パートナーズ(株)	5.1	+1.2	クレジットカード業
	HD SAISON Finance Co., Ltd.	4.8	▲8.2	ベトナムにおけるリテールファイナンス事業
	スルガ銀行(株)	4.6	+4.6	銀行業

34

続いて 34 ページ目、連結会社の貢献状況は、単体の経常利益 235 億円に対しまして、連単差では 162 億円での着地です。

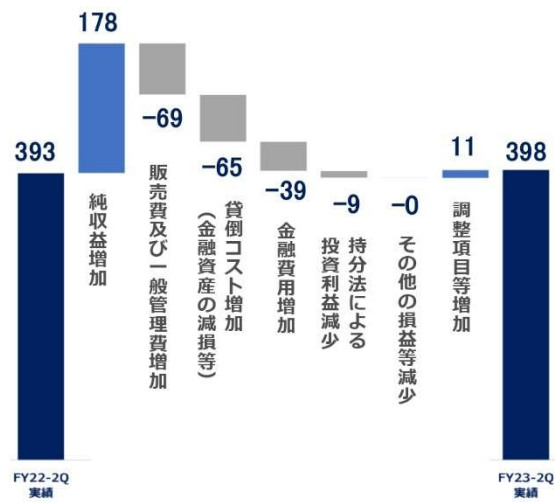
なお、連結会社の貢献状況、何社か記載しておりますけれども、セゾンリアルティグループが 88 億円、セゾンファンデックスにつきましては、不動産金融事業、信用保証事業が非常に順調に推移したこともございまして、46 億円。

なお、スルガ銀行につきましては 4.6 億円の利益貢献です。

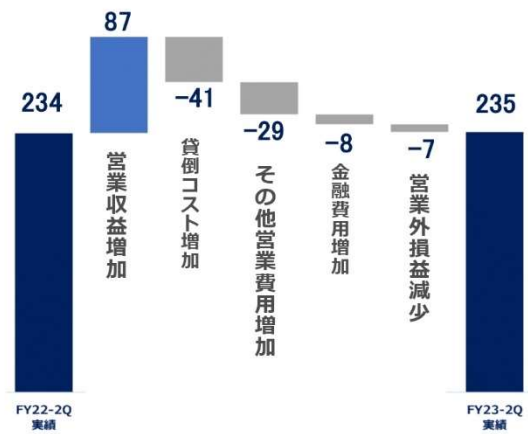
連結・事業利益、単体・経常利益の主な増減

(単位：億円)

■ 連結・事業利益



■ 単体・経常利益



35

続いて 35 ページ目、連結・事業利益、単体・経常利益の主な増減は、恐れ入りますがお読み取りいただければと思います。

債権リスク

- ✓ 90日以上延滞率は引き続き低水準で推移する一方で、今後の不確実性に対応するために将来を見据えて引当金を増額

【連結】90日以上延滞率



【単体】90日以上延滞率



【連結】貸倒コスト



【単体】貸倒コスト



続いて 36 ページ目、債権リスクです。

単体、連結の 90 日以上の延滞率を記載しております。引き続き 2019 年度のコロナ前の水準と比べますと、まだ低い水準で推移しておりますけれども、今後の不確実性に対応するためある程度、将来を見据えて引当金を増額しております。

利息返還請求



■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



37

続きまして 37 ページ目です。

利息返還請求は、月平均の新規の受任件数につきましては、前年と比べますと、低い水準で計画どおり推移しております。処理単価が前年を上回る推移ですので、ある程度しっかりウォッチしながら対応してまいりたいと考えております。

なお、引当金の残高につきましては、152 億円ということで、現時点では十分な水準であろうと考えております。

財務政策

■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



なお最後の 38 ページ目、財務政策については、お読み取りいただければと思います。

以上でございます。