

クレディセゾン グローバル事業戦略

Credit Saison India 成長性と今後について

2024年6月7日



グローバル事業について

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**

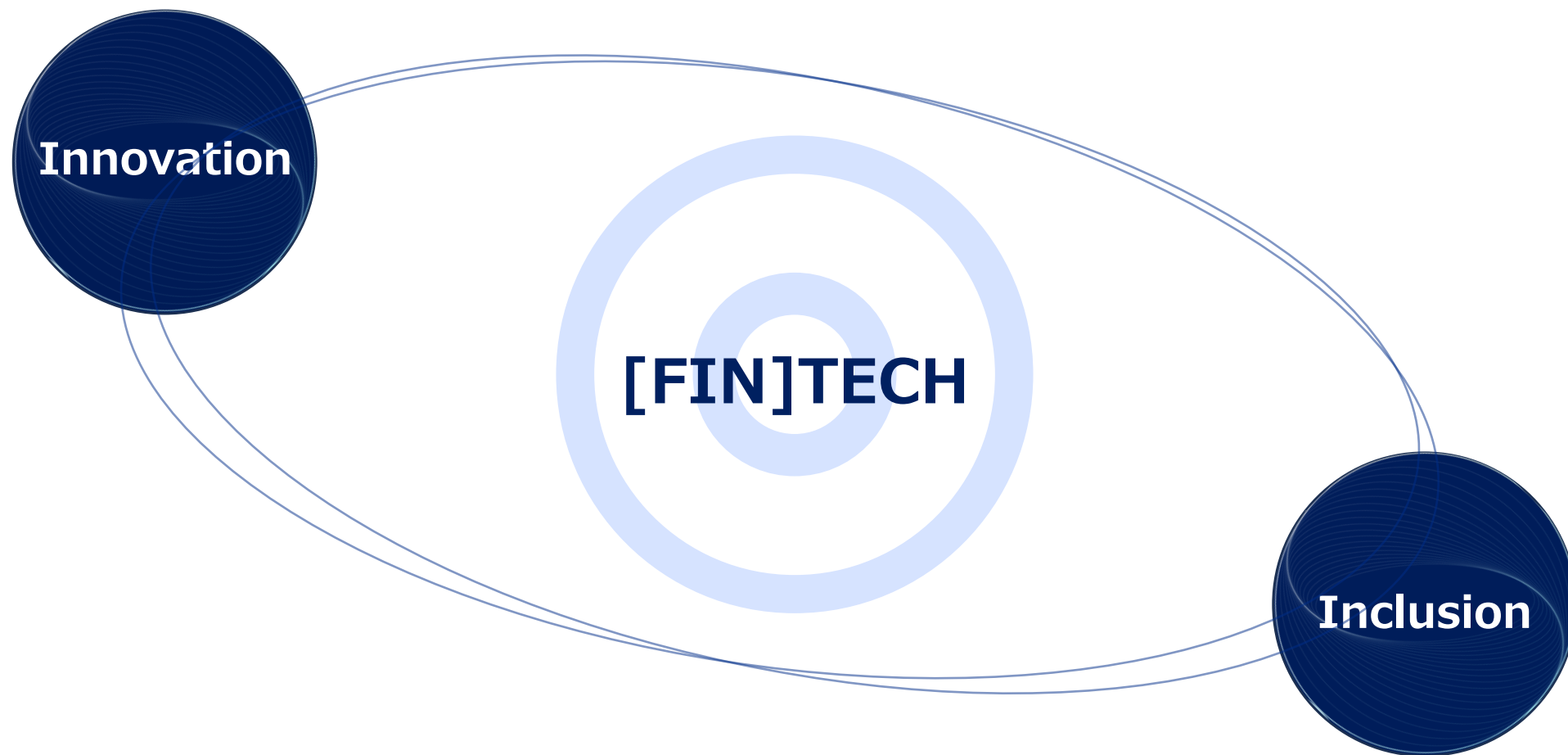
グローバル事業 展開状況

✓ 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



当社グローバルビジネスの掲げるテーマ

- ✓ Fintechとの連携を中核に、レンディング事業とインベストメント事業の2つのコア事業を推進



新中期経営計画におけるグローバル事業利益

✓ 飛躍的な成長により、グローバル事業が名実ともに第三の柱を目指す

(億円)

1000

500

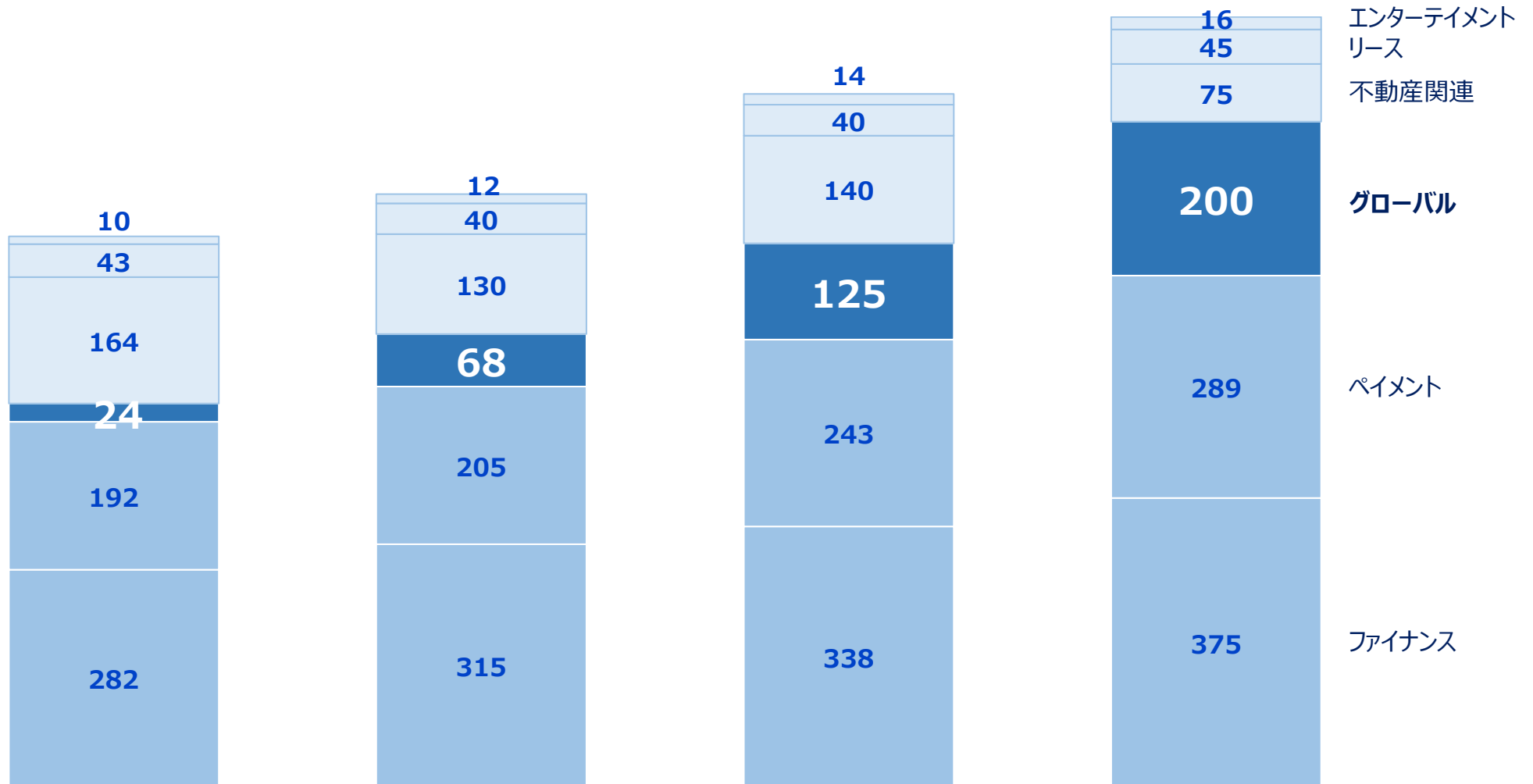
0

FY23

FY24

FY25

FY26

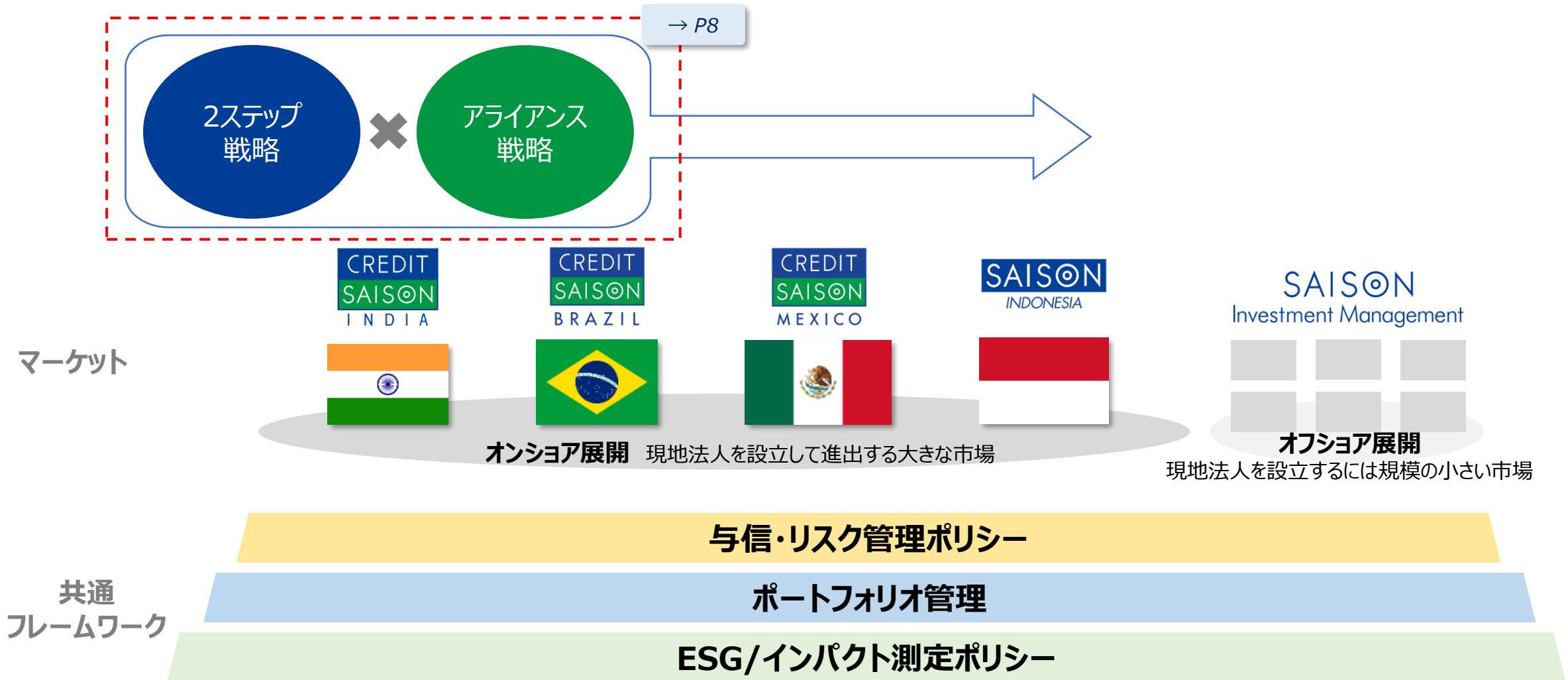


*セグメント間取引含む

| Confidential |

レンディング事業戦略

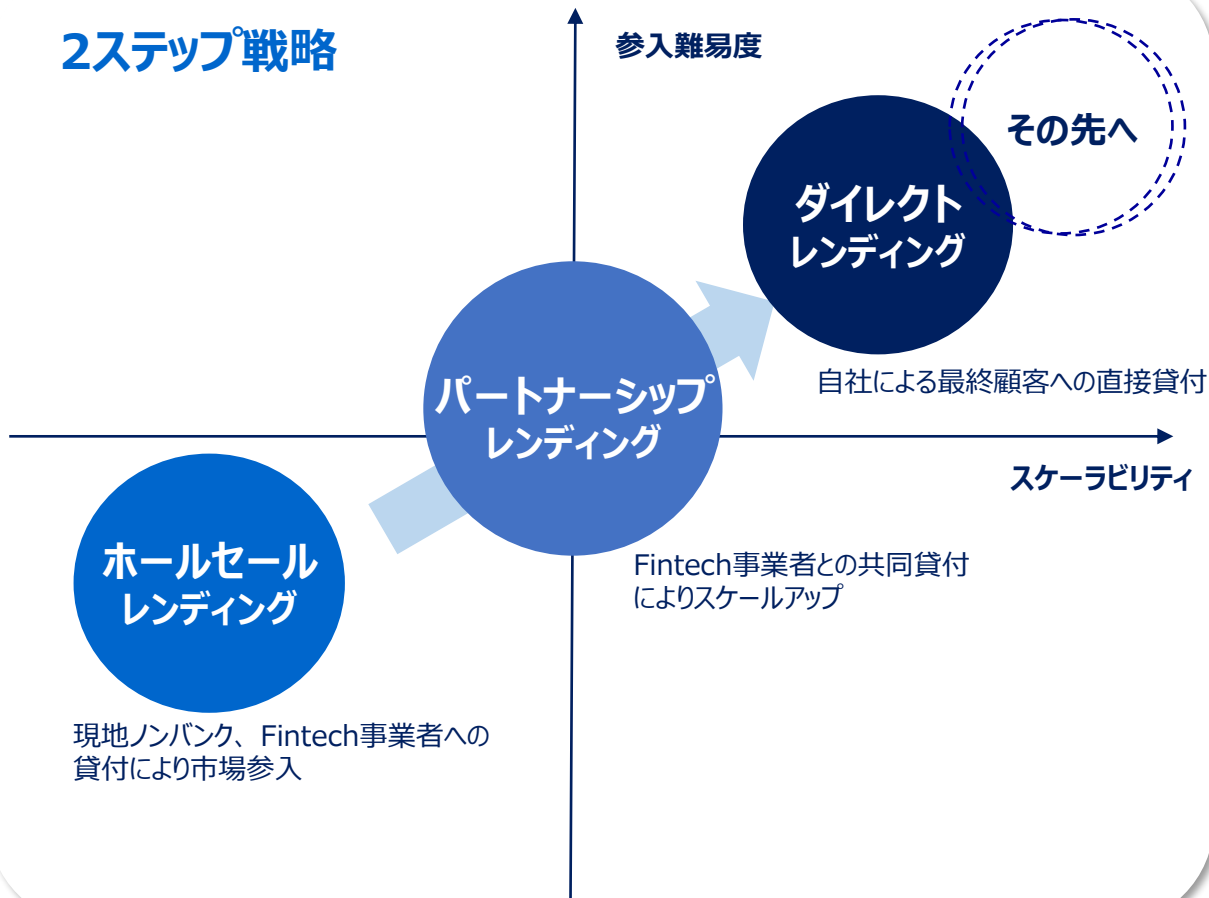
✓ 共通のポリシー・プロセス・体制をグローバルに構築しつつ、マーケット規模に応じオンショア/オフショア戦略を展開



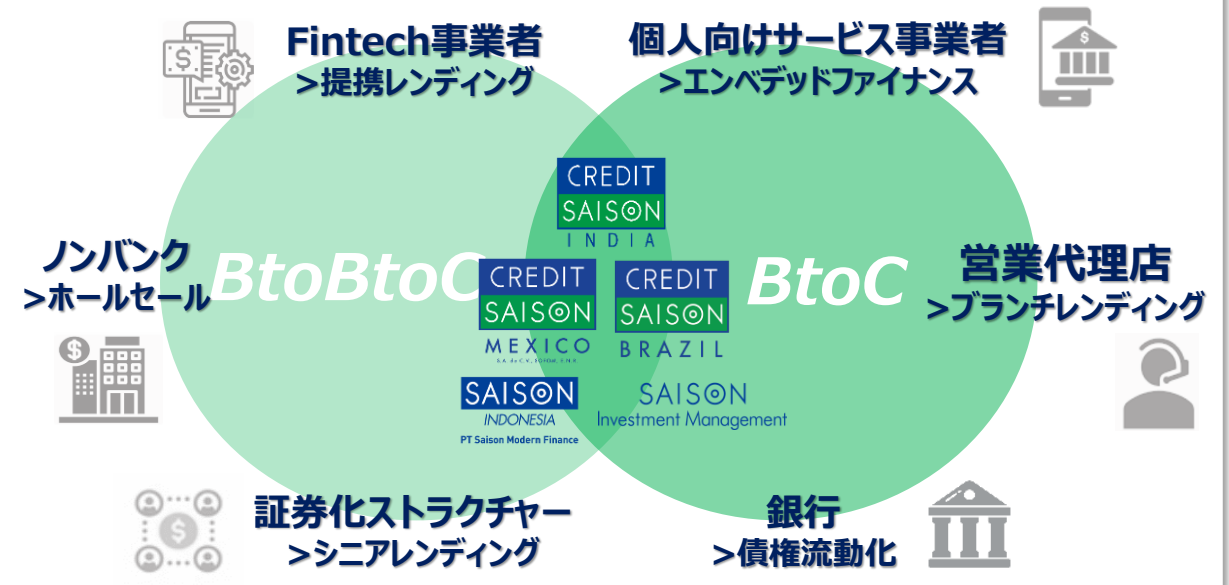
レンディング事業戦略 -2

- ✓ オンショア展開ではインドで確立した2ステップ戦略によるマーケット参入とパートナーとのアライアンス戦略を組み合わせ、各国マーケットにフィットした発展を目指す

2ステップ戦略



アライアンス戦略



グローバル事業を支える強固なIHQ

✓ 経験・知識豊富な人材を拡充しつつ、IHQであるシンガポールのSaison International社の機能強化を推進



Saison Global Summit 2024

✓ 毎年各海外拠点からキーパーソンが集結、事業部全体でのエンゲージメントや横断的な交流を実施



| Confidential |





インド事業 今後の成長戦略について

Credit Saison India 概要



Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.
"Credit Saison India"

※2024年3月末時点

- 設立 2018年6月
- 株主 クレディセゾン 62.1%
Saison International 21.6%
みずほ銀行* 16.2%
- 資本金 170億ルピー
- 総資産 1,290億ルピー
- 従業員数 900名超

*みずほ銀行子会社による間接保有を含む



■マイルストーン

*連結貢献利益推移（億円）



2023年度実績 スナップショット



1,170.5億ルーピー
債権残高 **+97% YoY**

インドで最も成長している
ノンバンクの一つ

マルチプロダクトに
フォーカスした戦略



27.97%
自己資本比率

強固な資本基盤による
レジリエントな事業の構築

適正な資本サポート



350.3億ルーピー
純資産 **+99% YoY**

クレディセゾンとみずほグループによる
一貫性のある資本供給

強力な親会社と戦略投資家
により成長基盤の構築



1,871.6億ルーピー
貸付実行額 **+80% YoY**

ダイレクトレンディング強化による
実行額の増加

ダイレクトレンディングが
オリジネーション拡大を牽引



915億ルーピー
借入残高 **+86% YoY**

30以上の銀行から低コストでの
借入を実現

強固な借入基盤



0.83% | 0.48%
GNPA* **-0.19%** | NNPA* **-0.15%**

業界ベンチマークを上回る
強力な与信モデル

優れた与信モデルの構築



2.61x
D/Eレシオ

社債やCPの発行など負債基盤の分散に
フォーカスしたレバレッジ

段階的なレバレッジ



130万人
アクティブ顧客 **+155%**

130万人の最終顧客を保有

リテール向けレンディングに特化

*不良債権比率 (NPA) は前四半期比

*GNPA...不良債権÷債権残高で算出 (担保等考慮せず)

事業モデル

✓ BtoBtoC、BtoCモデルで4つの事業を展開

事業モデル	 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事業者との提携を通じた貸付	非金融事業者との提携を通じた貸付	支店や販売代行業者を活用した貸付
対象顧客	現地ノンバンク	Fintech事業者が オリジネーションした コンシューマー/MSME	コンシューマー	MSME
平均貸付金利	12%	提携先による	15%以上	15%以上
1顧客あたり 平均貸付額	3億ルピー	提携先による	15万ルピー	プロダクトによる
平均貸付期間	24カ月	3～36カ月	18～24カ月	30カ月
パートナー数 (過去取引含む)	60+	15+	9	170+

事業の展開ステップ

✓ 段階的に事業を拡大し、マルチプロダクト化を推進

FY 2019

FY 2020

FY 2021

FY 2022

FY 2023

FY 2024



プロダクト
マイルストーン

1 ホールセールレンディング事業の開始

2 パートナシップレンディング事業の開始



消費者向けの
ダイレクトレンディング開始

4 エンベデッドファイナンス事業の開始



3 ブランチレンディング事業の開始

MSME向けの
ダイレクトレンディング開始



その他の主要
マイルストーン



2019年9月
NBFCライセンス取得



2021年3月
CRISIL
長期格付 AA+



2022年3月
CARE
長期格付 AAA



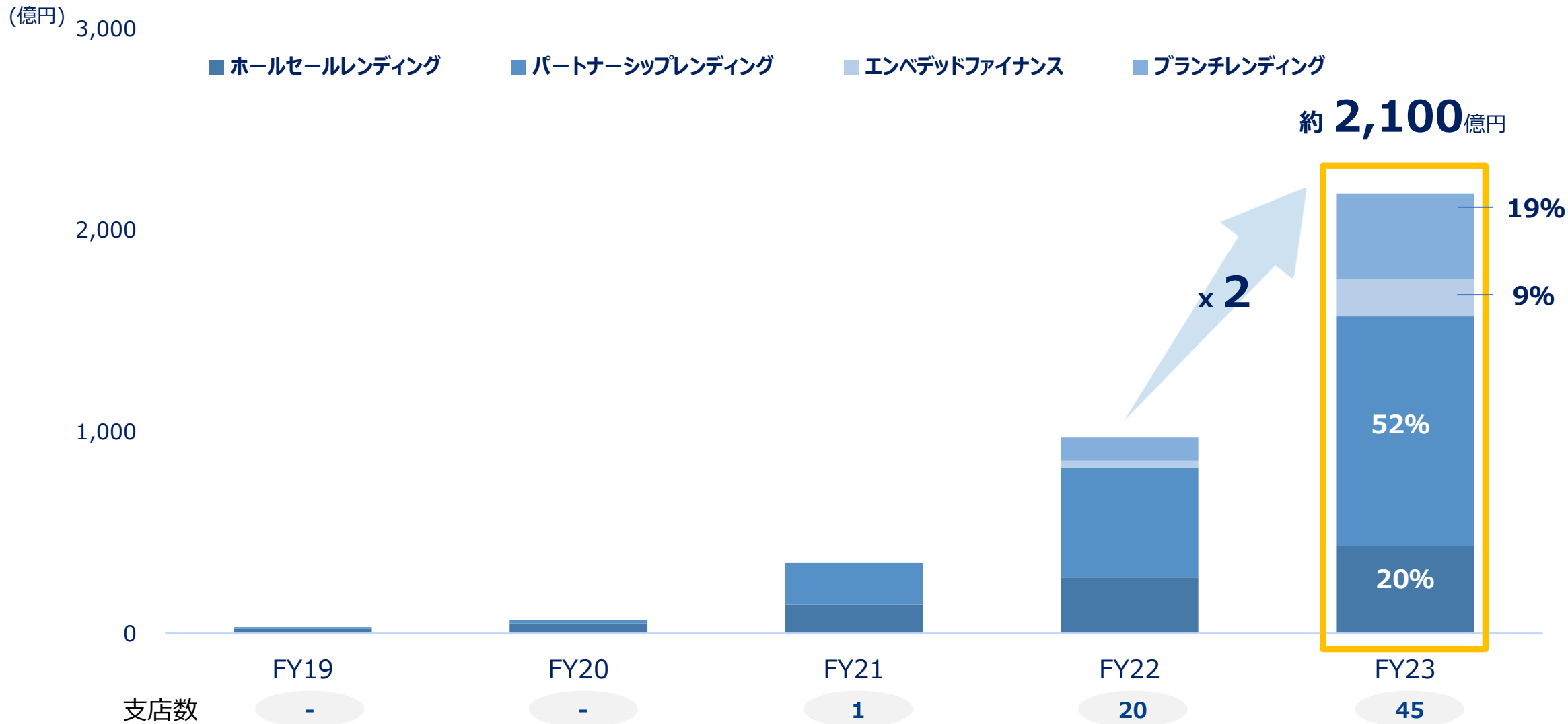
2023年3月
CRISIL
長期格付 AAA

 BtoBtoC

 BtoC(=ダイレクトレンディング)

債権残高推移

✓ 事業開始から順調に拡大、FY23に関しては前年同期比約2倍と大幅に伸長



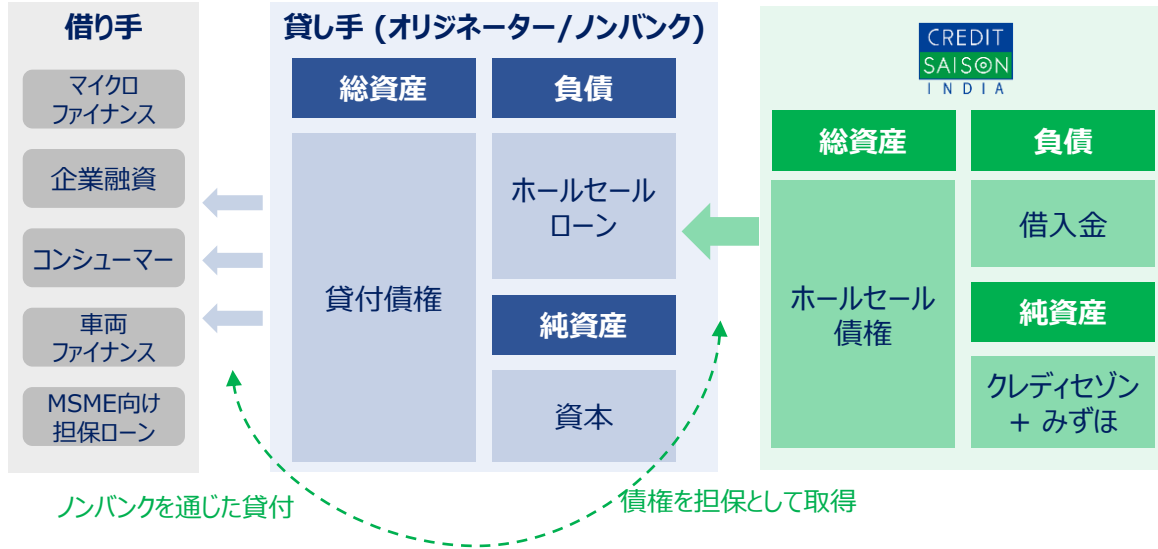
※オフバランス債権も含む債権残高

| Confidential |

ステップ1 – BtoBtoC (ホールセール&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

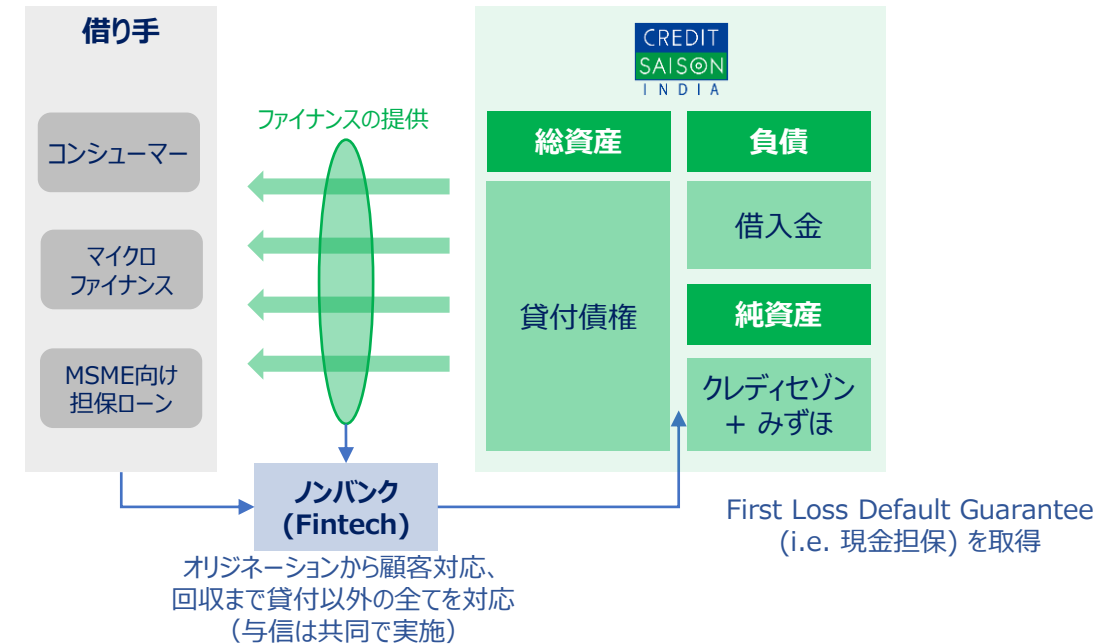


- ✓ ホールセールレンディングは、他ノンバンクに対する貸付を指す
- ✓ 貸付金の用途を、顧客への貸付のみに制限することが可能

➤ マーケットインサイトと知見の獲得に有用



パートナーシップレンディング



- ✓ パートナーシップレンディングは、ノンバンクとのシステム連携による共同での最終顧客への貸付を指す
- ✓ 延滞時はFirst Loss Default Guaranteeと呼ばれる仕組みにより、CS Indiaの損失が優先的に補償されるリスクの低いスキームとなっている

➤ 安定的な収益と利益獲得のため継続

ステップ2 – BtoC (エンベッドファイナンス&ブランチレンディング)



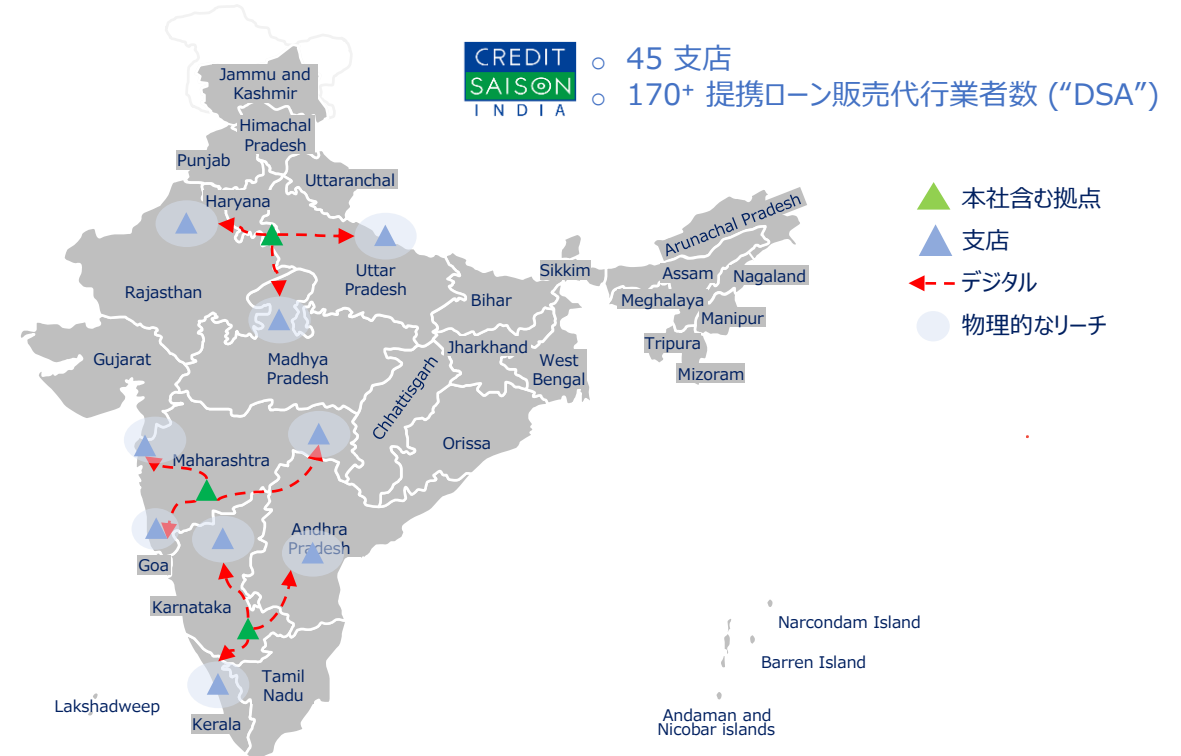
エンベッドファイナンス (コンシューマー向け)



- ✓ エンベッドファイナンスは、非金融事業者との提携を通じたコンシューマー向け直接貸付を指す (BtoC)
- ✓ このモデルではオンボーディング、リスク評価、オペレーションから回収まで全て自社で対応
- ✓ 事前審査プログラム (Pre-Qualified) を通じて顧客に合った最適なサービスを提供できるため、テクノロジーが差別化の鍵となっている



ブランチレンディング (MSME向け)

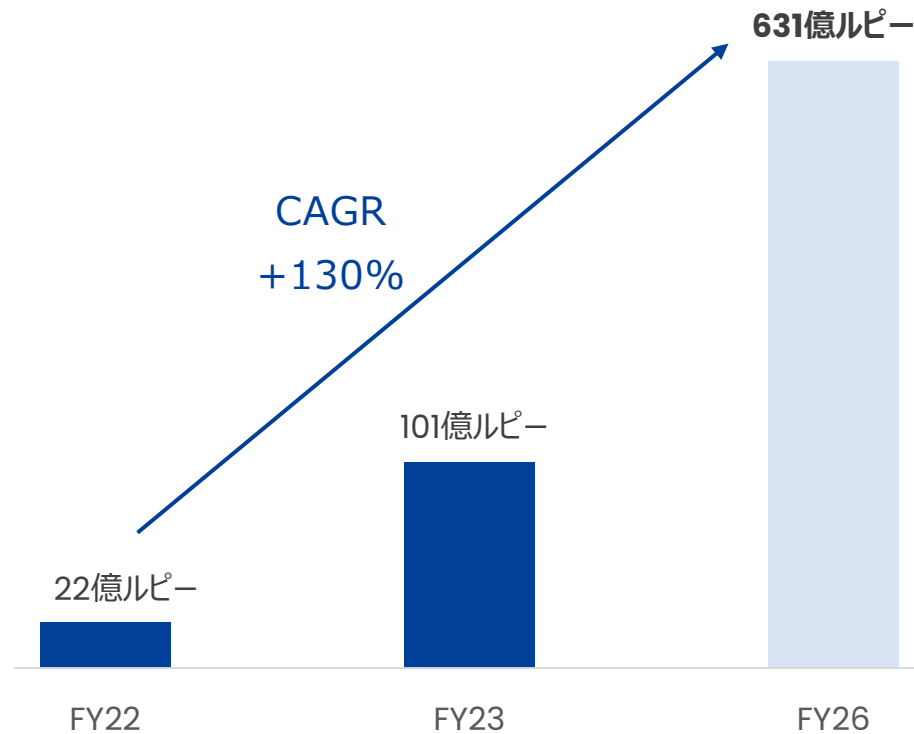


- ✓ 広大な国土と限られたデジタルインフラを踏まえると、特にティア2・地方において支店はラストワンマイル展開で重要な役割を担う
- ✓ これらの支店で活動するローン販売代行業者であるDSAはアンダーサーブド層であるMSMEへフィジカルにリーチし、ローン申込書を受領・確認、本社へデジタルでデータを送付
- ✓ こうしたフィジカル (フィジカル×デジタル) 手法による効果的なアプローチで顧客を拡大

プロダクト詳細 – エンベデッドファイナンス

✓ 各業界大手など非金融事業者との提携を通じ、さらに顧客基盤を拡大

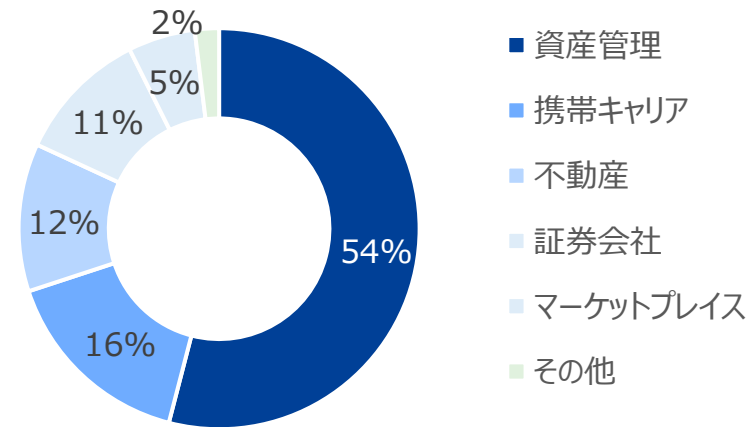
債権残高計画



提携先数



提携先別の債権残高内訳 ※24年3月末時点



119,000⁺名
顧客数 (残高有)
前年同期比 + 223%

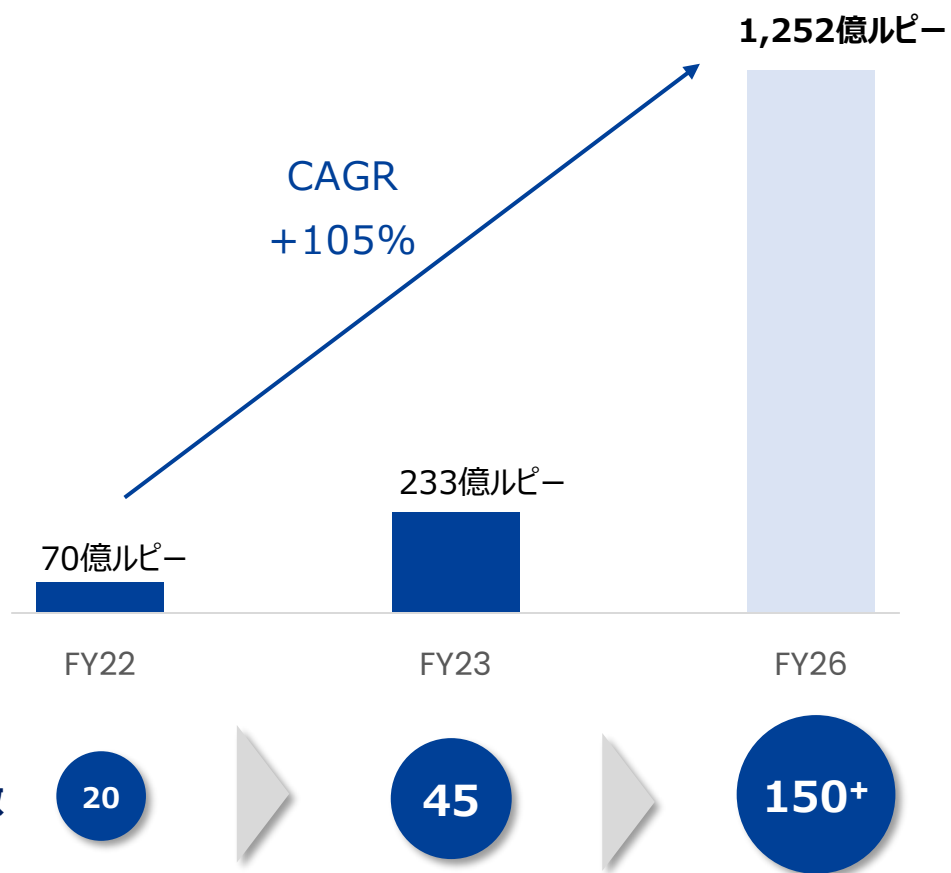
提携先には選ばれる理由

- ベストPre-Qualifiedプログラムによる顧客に最適な商品の提供
- 優れた顧客体験を提供する最高クラスのテック

プロダクト詳細 – ブランチレンディング

✓ 支店ネットワークの拡大と優良セグメントをターゲットとした新商品提供戦略により残高を伸長

債権残高計画



提供商品



無担保事業ローン



小事業者向けローン



パーソナルローン



不動産担保ローン

成長に向けた戦略



支店ネットワークの拡大



DSAとの強固な関係を構築可能な経験豊富なチーム



多商品展開により、クロスセル・DSAとの関係深耕が可能に

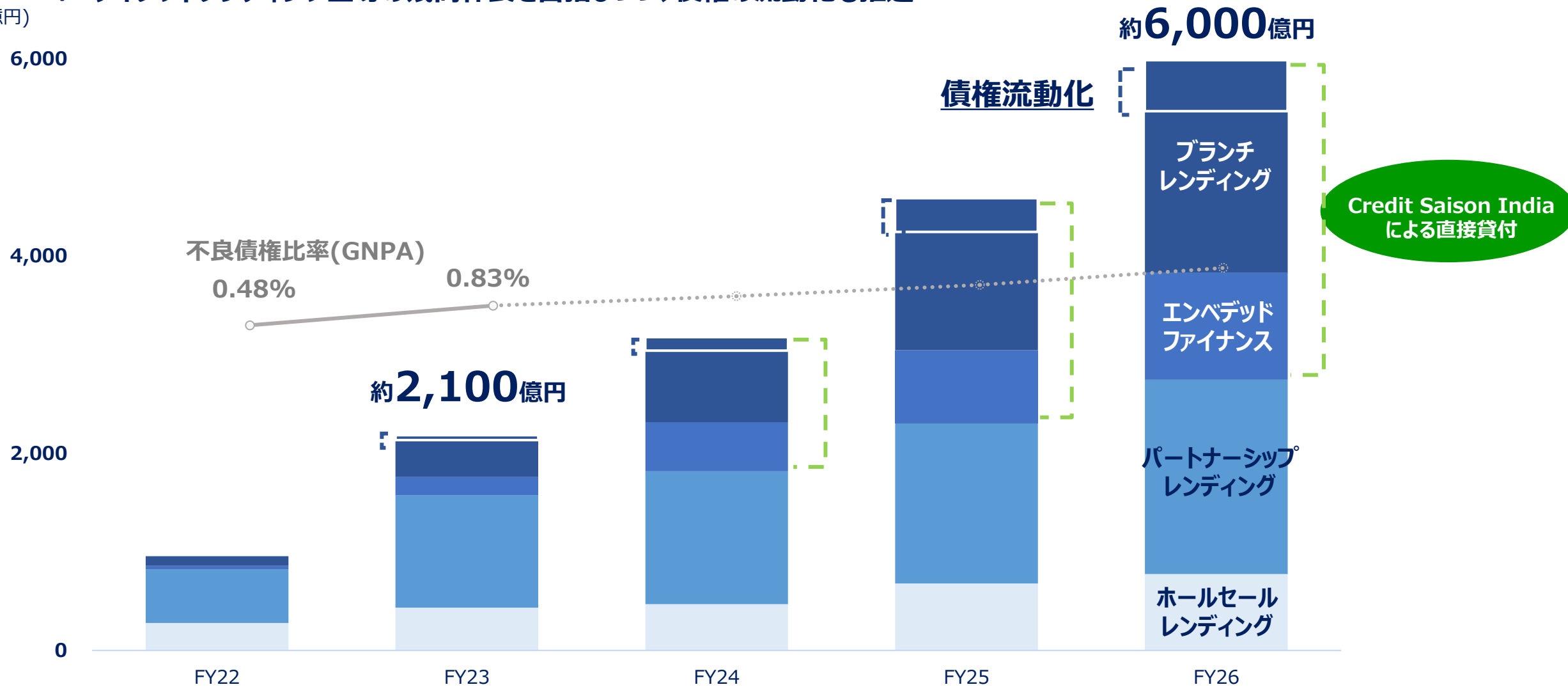


インドのリーディングバンクを対象とした債権流動化によりROEも向上

債権残高計画

✓ ダイレクトレンディング主導の残高伸長を目指しつつ、債権の流動化も推進

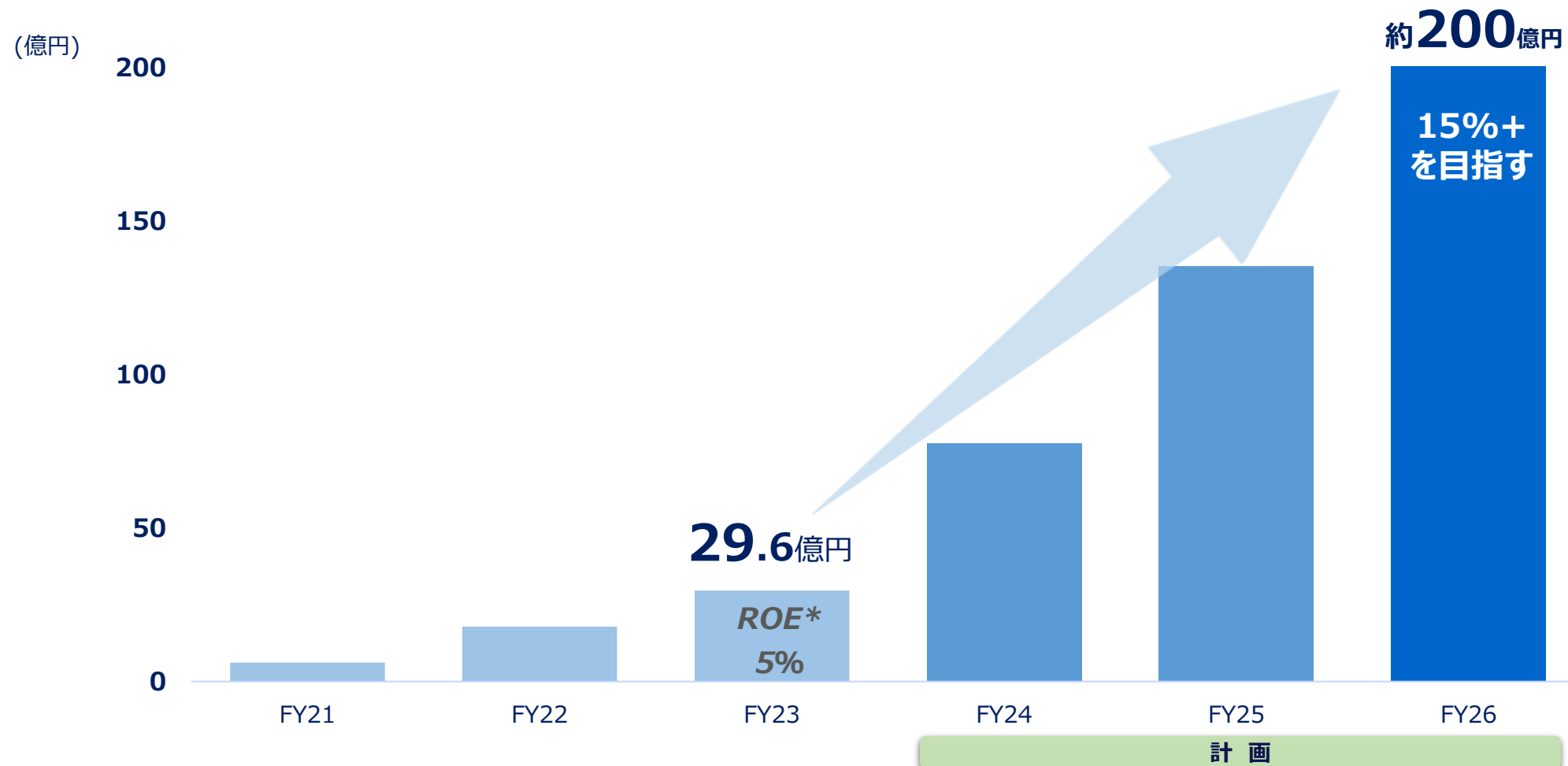
(億円)



計画

連結貢献利益(事業利益) 計画

✓ ダイレクトレンディングや債権流動化による収益性、資本効率向上により26年度200億、ROE15%以上を目指す



*ROE…CS 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

ROE/ROA計画

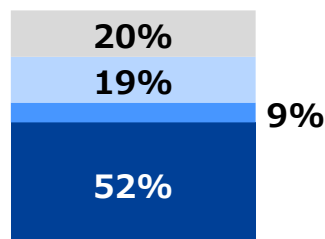
債権残高

約**3倍**

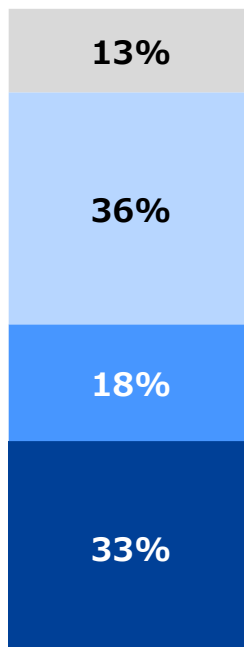
3年での成長率

6,000 億円

2,100億円



FY23



FY26

■ パートナースhipレンディング ■ エンベデッドファイナンス ■ ブランチレンディング ■ ホールセールレンディング

ROA

ROE

FY23

1.7%¹

5%²

- ・収益性の高いプロダクト（BtoC）の比重UP
- ・クロスセルの推進
- ・債権流動化による資本効率の向上

中計上の目標

4%

15%+

ポートフォリオ分散されたインドのトップ10NBFCになるため、
コンシューマー、及びMSMEローンを中心に拡大

*本計算は、新事業への投資を含むすべての事業を含む

¹ ROA：クレディセゾンの事業利益ベース

² ROE：CS 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

Credit Saison Indiaの強み

1

強固な与信・リスク管理

- ✓ 多様なプロダクトから獲得した実際の顧客データ及びローンサイクルへのアクセスにより構築された最先端の与信モデル
- ✓ 適切なフィードバックサイクルによる厳格なポートフォリオ・モニタリングにより、確実な残高の積上げに成功

2

テクノロジー主導によるスケーラビリティの高い成長

- ✓ 強力なフルスタック・テックプラットフォームの存在が、提携先企業とのインテグレーションやダイレクトレンディングの成長を後押し

3

分散された負債調達と強力な株主

- ✓ CRISILよりAAAの格付を受けた12のノンバンクの一つとして資金調達コストの優位性を確保
- ✓ 30以上のグローバルおよびローカル銀行、金融機関による強固な借入基盤
- ✓ クレディセゾン及び戦略投資家であるみずほグループの資本参画

強み1) 与信

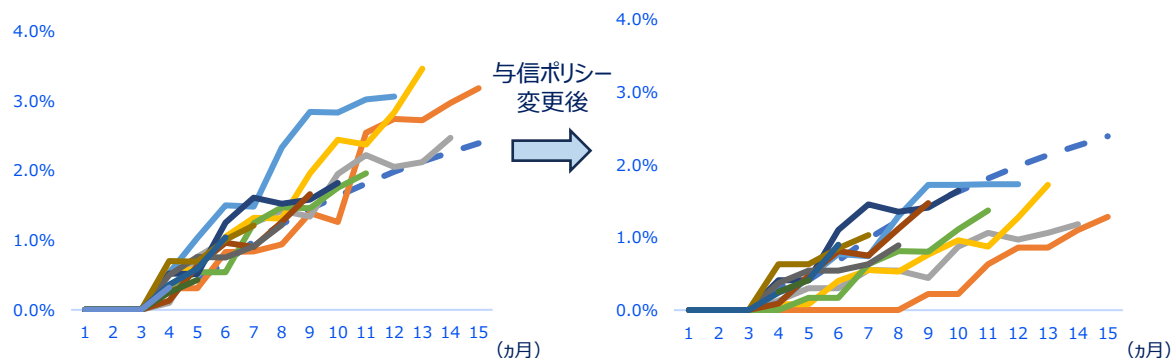
✓ 自社データと公的データ等を掛け合わせ、プロダクトや対象顧客に合わせた最適な与信手法によりリスクを抑制



コンシューマー向け

- パートナ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。延滞債権がベンチマークラインを上回った場合機動的に与信モデルを見直し、新モデルをバックテストで確認
- すでに業界ベンチマークを上回るパフォーマンスを発揮している中で、サードパーティ・データの活用による与信モデルの改善を継続

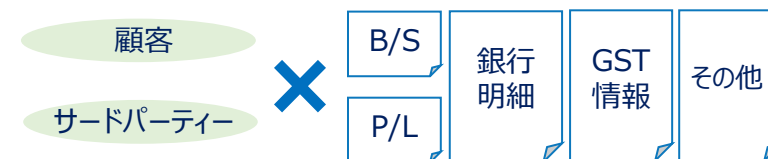
90日以上延滞債権のヴィンテージをベンチマークラインと比較



MSME向け

- オープン化された信頼性の高いデータを活用し、客観的事実を基に返済能力を判定
- 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

与信判断



実地調査

必ず実地調査や対面インタビューを行い、申告内容と事業の実情を目視で確認



不正チェック



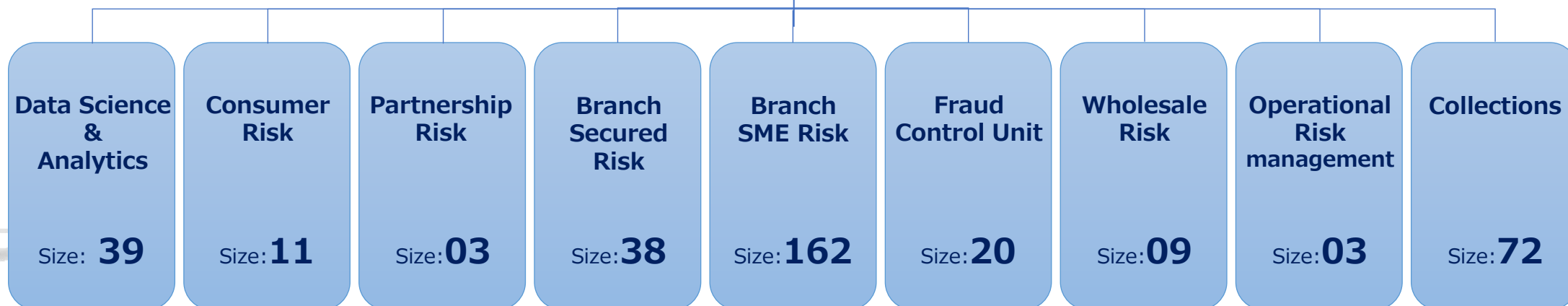
強み1) チーム

✓ インドでもトップクラスの経歴を持つ350名のリスク&分析・回収チーム

Chief Risk Officer

Anuj Gupta | アヌジュ グプタ

- 17年以上のアナリティクスと与信の経験を持つ
- 前職は米国でトップ10の銀行のBusiness Director及びHead of Credit Strategy & Infrastructure



強み1) リスク管理 – 不良債権比率

✓ 強力なチームによる堅実かつ適切な与信により不良債権比率を抑制

事業モデル	不良債権比率（GNPA）		ポイント
	24年3月末時点		
	ホールセールレンディング	0.0%	貸付先のリスク管理に加え、セクター別・事業者別のエクスポージャーの上限を設定し、厳格なポートフォリオモニタリングを実行
	パートナーシップレンディング	1.1%	債務不履行損失保証のストラクチャーにより予想信用損失（ECL）の抑制、収益性改善を実現
	エンベデッドファイナンス	0.9%	機動性の高い与信モデルにより、ベンチマークラインを超える延滞状況が見られた場合、即座にモデルに修正を加えることが可能
	ブランチレンディング	1.1%	フィジカル手法の与信に加え、政府保証スキームによりリスクを更に抑制
	全体	0.8%	

強み2) テクノロジー – パートナシップレンディング

✓ 15社以上のフィンテックパートナーとの強固なバックエンド・インテグレーションを実現

主な指標



<5秒

Credit Saison Indiaの
APIレスポンスタイム



99.9%

サーバーアップタイム



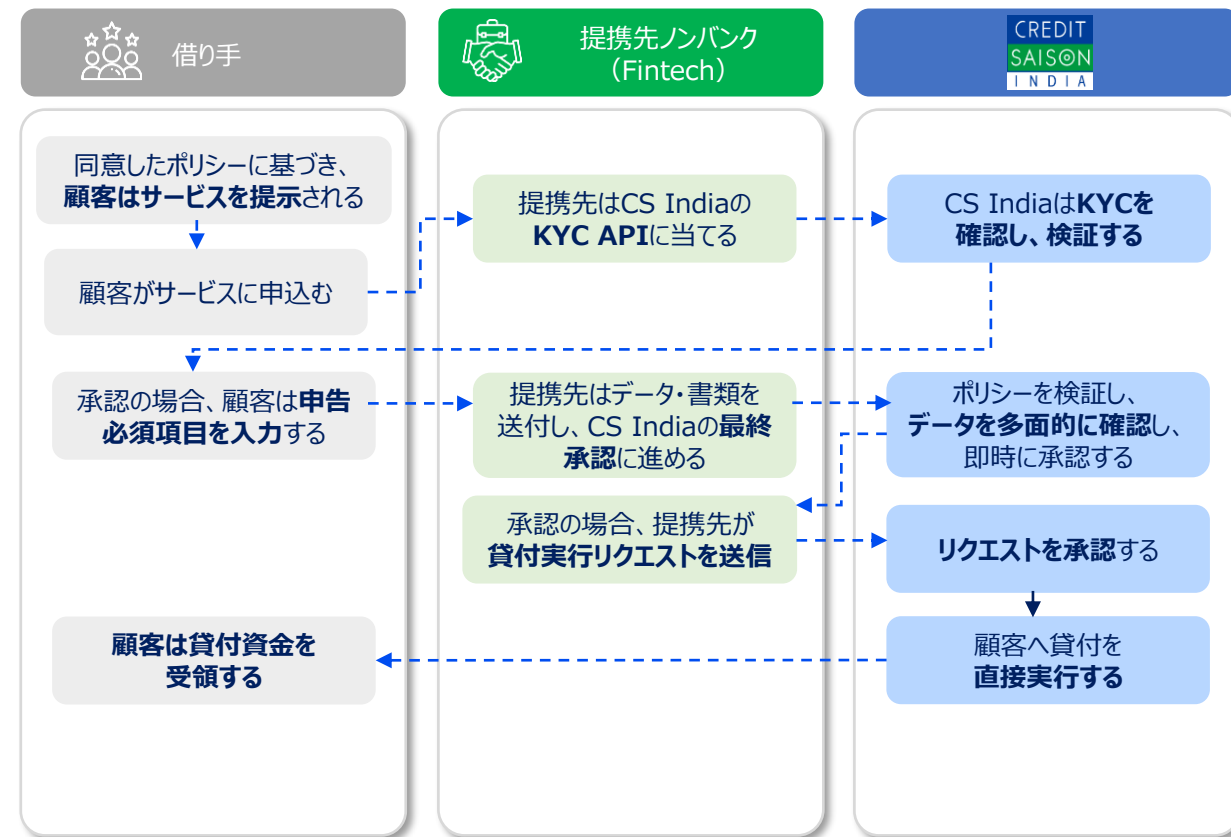
97%

与信承認率



~1-2カ月

インテグレーションに必要な期間



強み2) テクノロジー –エンベデッドファイナンス

- ✓ テックスタックによるシンプルでわかりやすいUXにより、シームレスなカスタマージャーニーを実現
- ✓ ベストPre-Qualifiedプログラムを実施、事前審査の結果と最終的な貸付条件はほぼ一致

主な指標



2 – 3分
申込所要時間



約85%
事前審査に基づくオファーと
顧客への最終オファーの一致率



98%
提携先アプリ上の顧客導線における
トランザクションの自動処理率

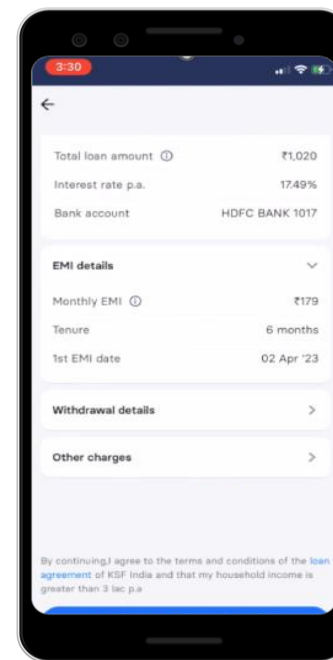
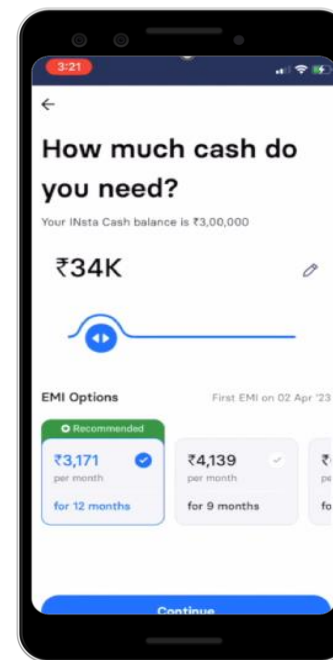
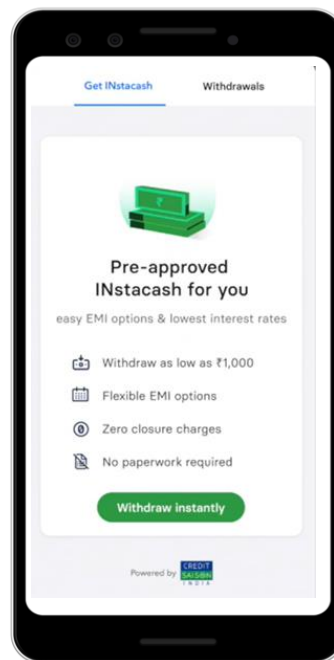


対象の潜在顧客に
事前に与信額を提示

瞬時に
申込画面に遷移

与信限度額
の設定

ローン承認



強み2) テクノロジー – ケイパビリティ

✓ パートナシップレンディングで培った強力な技術的バックボーンにより、同業他社に「勝つ権利」を獲得



Deep API Library

- カスタムAPIライブラリにより、様々な取り決めに合わせた提携先とのインテグレーションが可能



Partner Integration Playbook

- 業界大手フィンテック事業者との長年にわたる深い経験を通じ、迅速なインテグレーションに関するテスト済みのプレイブックを保有



Automated Workflows

- コンシューマー向けローンにおいては、100%人手を介さず、完全にデジタルで処理



Team

- 強力なテック・バックボーンと経験を持つCTOが率いる強力なチーム
- エンジニアとプロダクトの両チーム合わせ、160名で構成



Tech Architecture

- 自社開発ソフトウェアと業界をリードするサードパーティソリューションの二軸で構成されるモジュール & クラウドネイティブアーキテクチャ

強み2) テクノロジー -チーム

✓ 160名以上の豊富な経験を持つ人材が集まるプロダクト+エンジニアリングチーム

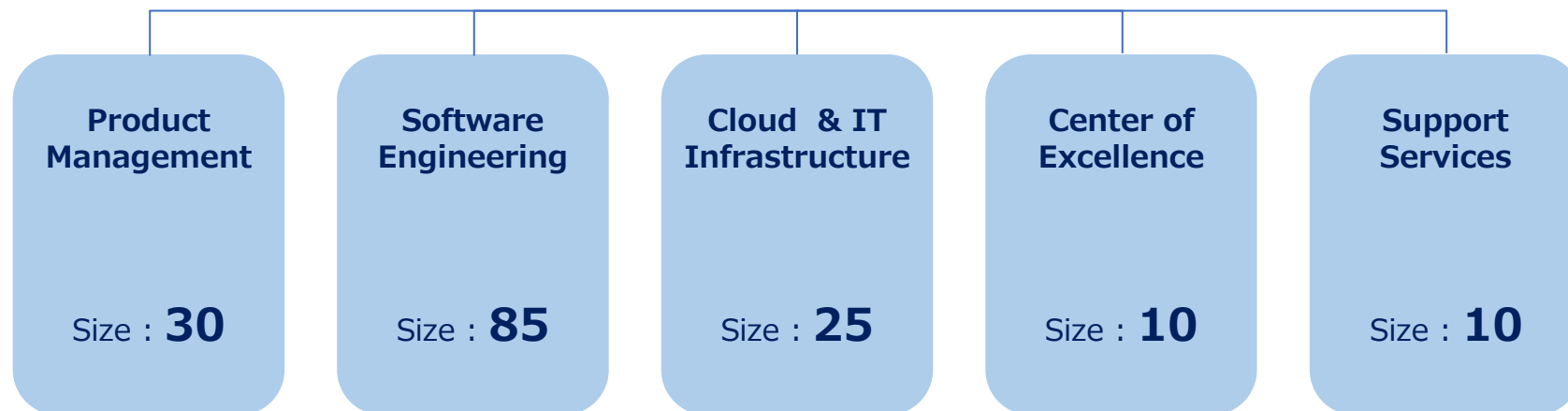


Chief Technology Officer

Dev Pathi | デヴ パシ

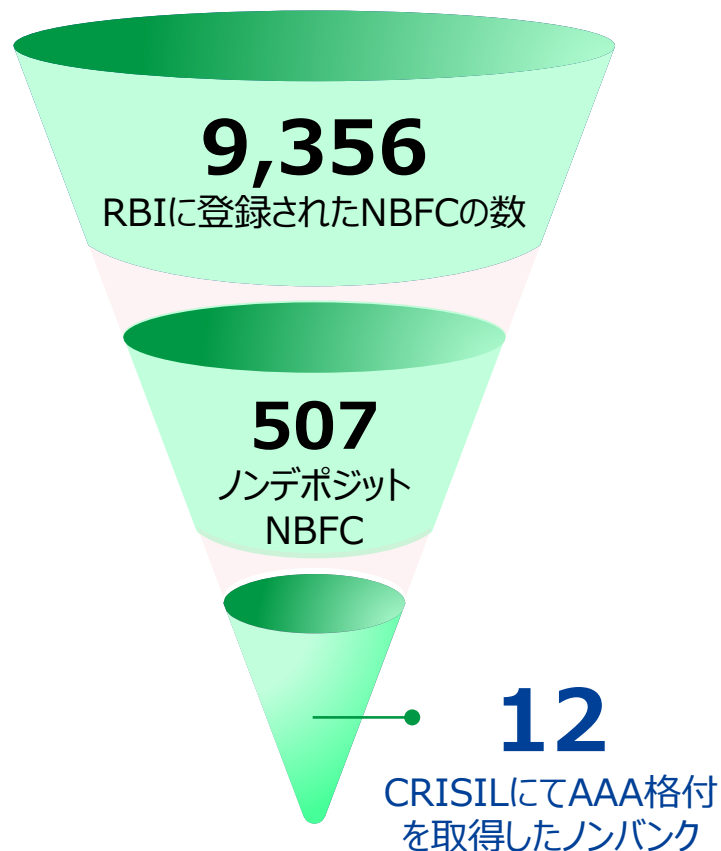
- 金融サービスおよびオンライン・メディア企業で20年以上の技術・分析業務の経験を持つ
- 前職は、インド最大級のオンラインレンディング事業者の Director of Technology

TTL Size : **160**



強み3) 多様な手法による資金調達

Credit Saison Indiaはインドにおいて
AAA格付を保有する数少ないノンバンク



多様化された大手銀行・金融機関の借入先



9 PSU Banks



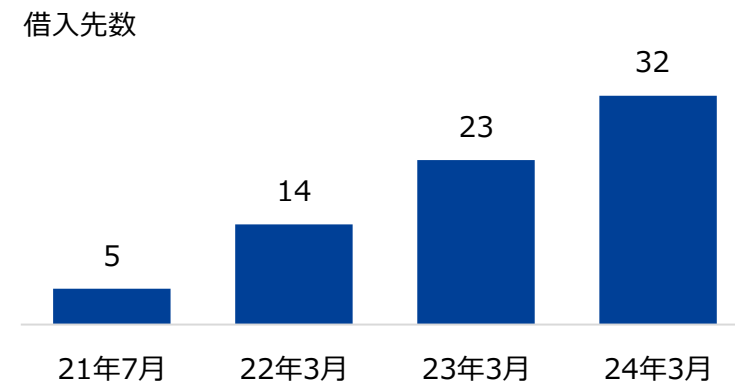
3 Japanese Banks



4 Corporates and Mutual Funds

3 Other Foreign Banks

四半期毎に増加し続ける借入先数



さらなる調達手法の多様化

23年8月に初の社債（NCD）、
同年12月に初のコマーシャルペーパー（CP）を発行

組織体制

✓ 取締役は、元RBI(インド中央銀行)・Executive Directorの独立取締役を含め多様なメンバーで構成

※2024年5月末時点

取締役会



Katsumi Mizuno
CS Nominee Director



Masaki Negishi
CS Nominee Director



Yasuyuki Isobe
CS Nominee Director



Kosuke Mori
CS Nominee Director



Sanjay Arvind Athalye
Independent Director



Nanda Sameer Dave
Independent Director



Osamu Sugita
Mizuho Nominee Director



Presha Paragash
Wholtime Director & CEO

Engineering & Product



Dev Pathi
CTO

Team
Size: 160

Risk & Analytics



Anuj Gupta
CRO

Team
Size: 350

Business



Nishant Jasapara
CBO

Team
Size: 312

Finance



Bhawani Jhanwar
CFO

Team
Size: 45

Operations



Saurabh Mathur
COO

Team
Size: 75

Capital Markets & Treasury



Anudeep Ganguli
Chief Treasury Office

Team
Size: 12

Compliance & Legal



Tarun Rajagopal
Chief Compliance Officer

Team
Size: 13

People & Culture



Ashwini Puthraya Sharma
EVP

Team
Size: 39

CEO Office



Varun Bhandari
Head of Corp Dev

Team
Size: 7

Internal Audit



Pawan Bansal
Head IA

Team
Size: 3

| Confidential |

ガバナンス体制

- ✓ 急速に拡大するインド事業を支えるべく、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

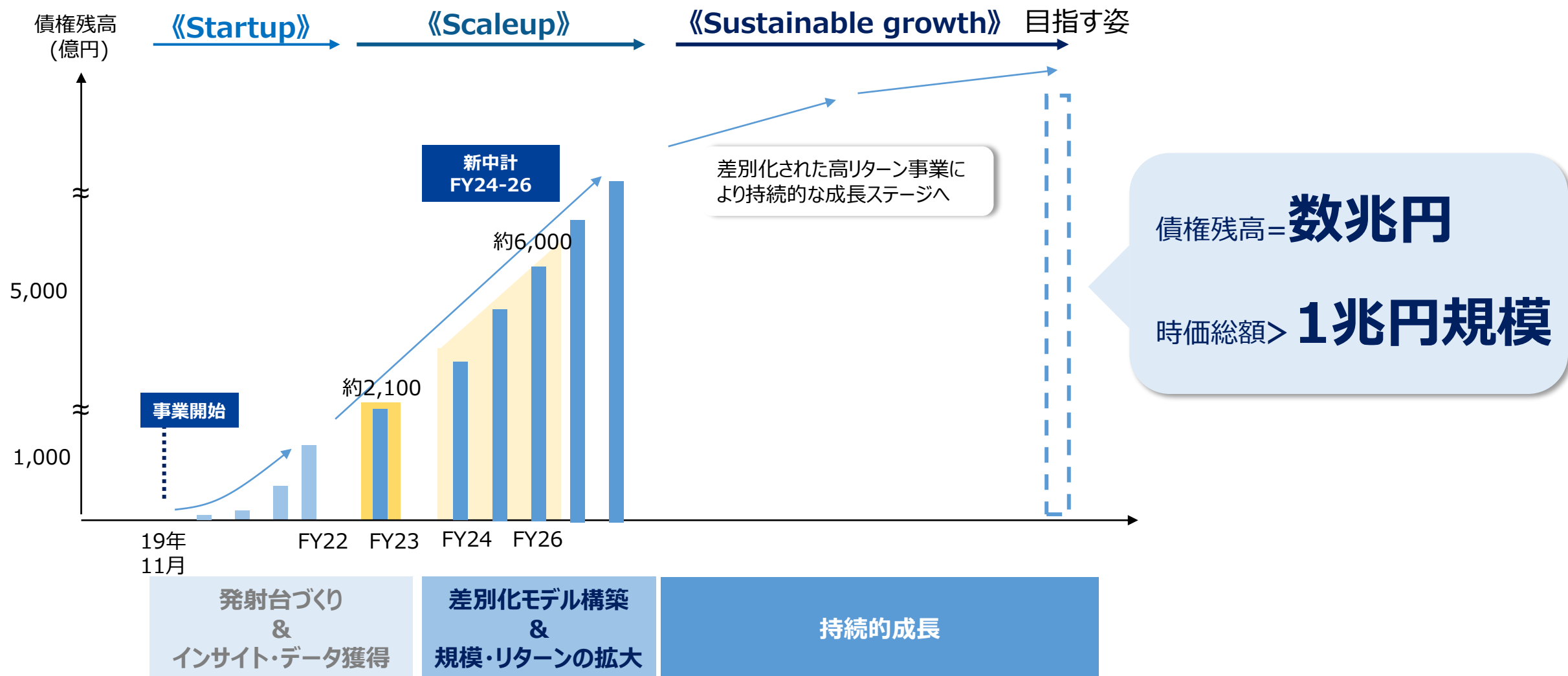


チームエンゲージメントの取り組み



国内トップ10のノンバンクを目指して

✓ 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



現在のポジションとTop10の規模

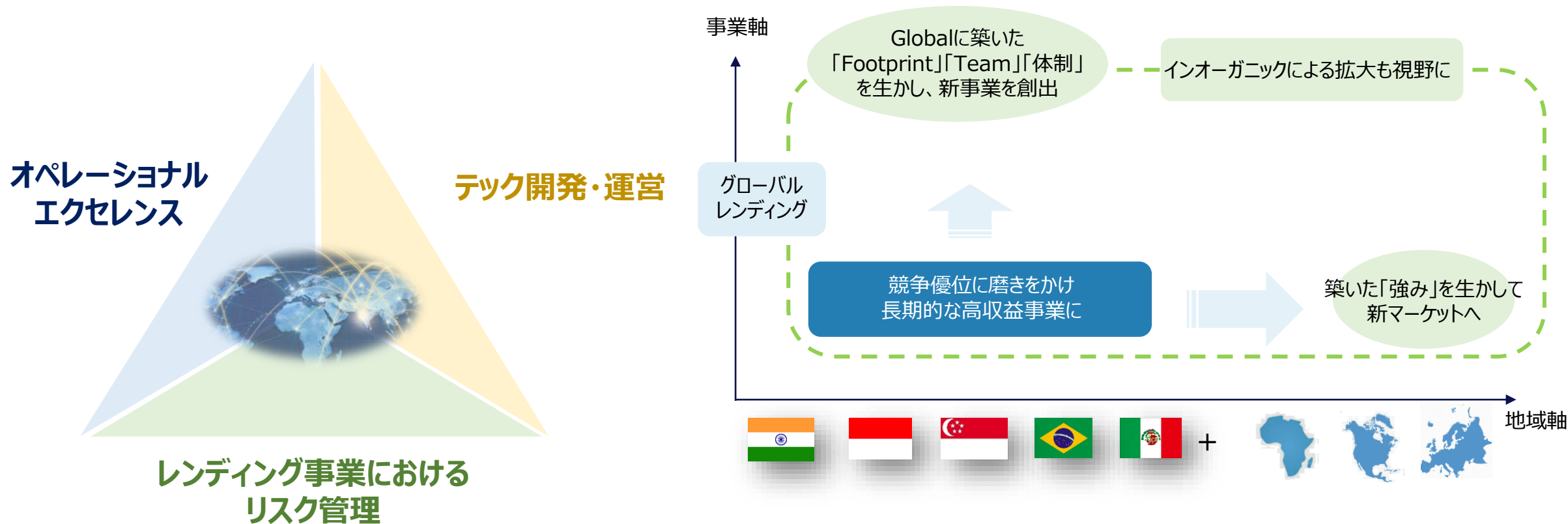
✓ 約5年で9,000社以上のノンバンクの中でトップ50にランクイン。成長速度が最も早いプレイヤーの1社

※当社調べ、2023年12月時点

ランク	債権残高 (USD bn)	当期純利益 (USD bn)	純資産 (USD bn)	債権残高CAGR (FY20-FY23)
1	41.3	1.81	9.6	29%
2	35.2	0.46	3.5	7%
3	28.1	0.93	6.1	21%
4	19.7	0.42	2.9	27%
5	19.2	0.43	2.4	26%
6	14.4	0.08	2.1	26%
7	12.8	0.24	2.5	8%
8	10.8	0.30	1.7	12%
9	10.3	0.41	2.9	14%
10	10.0	0.29	2.9	-1%
...	-	-	-	-
48	1.6	0.02	0.47	49%
49	1.5	0.02	0.44	201%
50	1.5	0.06	0.30	12%

ケイパビリティの水平展開

✓ インドで獲得したリソース・培ったケイパビリティを水平展開し、他国レンディング事業のスケール、新規ロケーションへの進出に活用



当資料取扱い上の注意点

当資料に掲載されている計画、見通しなどのうち、過去の事実以外は将来に関する見通しであり、不確定な要素を含んでいます。

実際の業績は、さまざまな要因によりこれら見通しとは異なる結果となる場合があることをご承知おきください。

当資料のいかなる情報も投資勧誘を目的としたものではありません。

また、弊社は当資料の内容に関し、いかなる保証をするものでもありません。

万一、この資料に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いません。