

# 2007年度決算資料



June 23, 2008  
Credit Saison Co., Ltd.

# AGENDA

- ◆ 2007年度 トピックス 1
- ◆ 2007年度 決算報告 6
- ◆ 経営戦略 26  
    ～ 2008年度経営施策 ～
- ◆ 参考資料 41

本資料のうち、業績見通し等に記載されている各数値は、現在入手可能な情報での判断および仮定に基づき予測算定しております。この当社判断や仮定による不確定性および今後の事業運営や経済環境など、内外の状況変化による変動可能性如何によっては、実際の業績などが見通しの数値と大きく異なる可能性があります。

## 上半期

- ◎4月：静銀セゾンカード営業開始、「All-Sカード」を発行
- ◆5月～：営業ネットワーク再構築、営業拠点の見直し着手
- ◎5月：大和ハウスフィナンシャル、ダイワセゾンカード「HeartOneカード」を発行
- ◎5月：ジェーピーエヌ債権回収の株式2分割実施
- ◆6月：東京都23区の水道料金、仙台市のガス料金のクレジット決済取扱開始
- ◆6・7月：貸金業法に対応しキャッシング金利を既存分も含め18%以下に
- ◆7月：山形屋グループと提携、「ヤマカタヤカード」募集開始
- ◆8月：共同プロセシング会社の新社名「キュービタス」に決定
- ◆9月：LPGAと提携、オフィシャルファンクラブ「LPGA CLUBカード」発行
- ◆9・10月：信用保証ビジネスで新たに秋田銀行・山梨中央銀行と提携、  
2007年度末、提携先は合計164行、保証残高は1,500億円突破

## 下半期

- ◎10月:キュービタス設立(ユーシーカード100%子会社)  
～2008年4月に子会社化(クレディセゾン51%、みずほ銀行49%)
- ◆10月:SAISON・UCのポイント統合 UCのポイントも永久不滅ポイントに
- ◆10月:UCカード会員へ「永久不滅.com」のサービスを開始
- ◆10月:YM《セゾン》カード募集開始
- ◆10月:セゾンNEXTカード発行開始(郵貯カードの後継カード)
- ◆11月:新アメリカン・エクスプレスカードの発行(WHITE & GOLD)
- ◎11月:セゾンファンデックス、全キャッシング・ローン金利を18%以下に引下げ
- ◆12月:貸金業法第2号施行(12月19日)
- ◎1月:セゾン投信「セゾン・バンガード・グローバルバランスファンド」が  
07年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞 金融サービス賞を受賞
- ◆2月:国民年金保険料のクレジットカード決済の受付開始
- ◆3月:VISA Inc. NY証券取引所上場に伴うVISA株式取得と償還

## 効率性重視の営業により「量＋質」への転換

### ①収益性の高いカードの募集、効率を重視した営業拠点運営

- ・07年度：2支店、12カ所のサテライトオフィス、29カ所のカードカウンターを閉鎖
- ・08年度：22カ所のカードカウンターを閉鎖予定(上期末：11支店、131カウンター)
- ・新規開拓カード：420万枚(ピーク時)から、252万枚(08年度)へ(非稼働カード排除)

### ②低稼働・低件数の不採算提携カードの契約解消・条件変更

### ③Web支店を新設し、オンライン(Web経由)カード入会者拡大と効果を狙う

- ・07年度申込者数：20万人 (前比137%) ※新規入会者数の5.9%がWeb経由
- ・07年度稼働率：Web経由入会者の年間稼働率・・・72%(平均51%)
- 〃 ショッピング利用単価・・・32万円(平均26万円)

#### ◆全国営業拠点ネットワーク見直しによる経費削減効果

⇒ 2007年度効果：6億円、 2008年度以降：年間 約10億円

#### ◆稼働率への好影響 (初期稼働率＝発行後3ヶ月間に稼働する率)

⇒ 初期稼働率：46.6% (前年差：8.7%UP) ※2007年度年間実績

## Web活用によるサービス改革

～ 永久不滅ポイントがいつでも最高19倍のオンラインショッピングモール ～

- ・加盟店数 260店 (内、モバイルショップ30店)
- ・利用実績  
(08年4月度実績) 利用者数：月間延べ20万人  
売上高：月間約15億円
- ・新規展開 コンテンツダウンロード、オークション、リサーチ
- ・Net会員の増加 SAISON：170万人 UC：90万人  
(08年5月10日現在) 2008年度末目標Net会員数：500万人

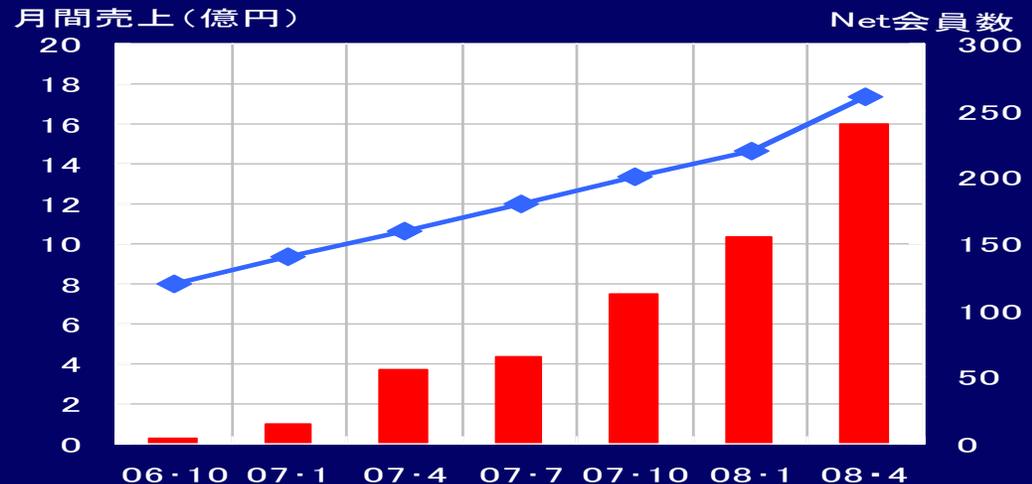
### 2008年目標

- ・売上 360億円
- ・利益 10億円

### 2010年目標

- ・売上 2,000億円
- ・利益 60億円

「永久不滅.comの売上」と「Net会員数」の推移



◇営業開始 : 2007年3月15日

◇登録口座数 : 27,000件

◇純資産総額 : 160億円超

純総資産額と口座数の推移



※2008年1月に「セゾン・バンガード・グローバル・バランスファンド」が、日経新聞社「日経優秀製品・サービス賞最優秀賞」を受賞しました。数多くの投資家の皆様に評価いただいた結果と受け止めています。

※株式相場の低迷が長引く環境下においてもセゾン投信の純総資産額が増えているのは、約65%のお客様に「投信積立」をご利用いただいているからです。特に30歳代以下の資産形成世代では7割以上が積立の利用者です。加えて、解約率が非常に低いこともセゾン投信の特徴です。

## ファンド情報 (2008年5月19日現在)

「セゾン・バンガード・グローバル・バランスファンド」  
 基準価額 9,798 (円)  
 純資産総額 14,765 (百万円)

「セゾン資産形成の達人ファンド」  
 基準価額 8,517 (円)  
 純資産総額 2,105 (百万円)



1. 経営成績
2. 債権リスク状況
3. 財務指標
4. 主要指標（クレディセゾン単体）

# 經營成績

(單位: 億圓、%)

		2006年度	前年比	2007年度	前年比	2008年度 (計畫)	前年比
連結	營業收益	3,336	121.5	3,455	103.6	3,630	105.0
	經常利益	801	112.7	581	72.5	620	106.7
	当期純利益	148	35.1	267	180.5	270	100.9
	1株利益(円)	82.79	34.9	148.78	179.7	150.00	100.8

単体	營業收益	2,702	124.9	2,777	102.8	2,780	100.1
	經常利益	566	111.6	365	64.6	380	103.9
	当期純利益	102	37.7	245	240.5	220	89.5

# セグメント別業績概況

(単位:億円)

	営業収益			営業利益又は営業損失(△)		
	2006年	2007年	伸び率	2006年	2007年	伸び率
クレジットサービス	2,557	2,547	△0.4%	505	305	△39.5%
ファイナンス	373	443	18.8%	119	112	△6.0%
不動産関連	278	379	36.4%	153	227	47.9%
エンタテインメント	169	143	△14.9%	20	△30	—
その他	13	19	51.5%	6	13	100.1%
計	3,391	3,534	4.2%	806	629	△22.0%
セグメント間取引	(54)	(78)	—	(54)	(57)	—
連結	3,336	3,455	3.6%	752	571	△23.9%

# 連結会社の貢献概況

## 経常利益の連単差

	単体	連結	連単差
経常利益	365億円	581億円	215億円

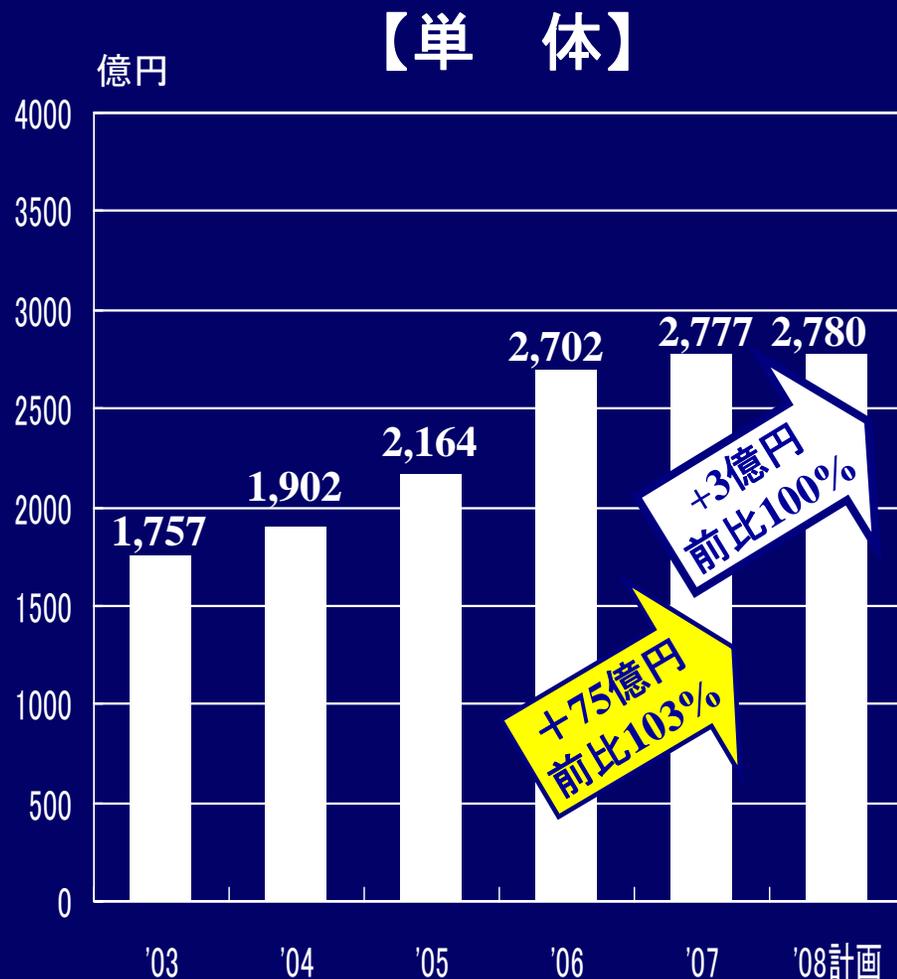
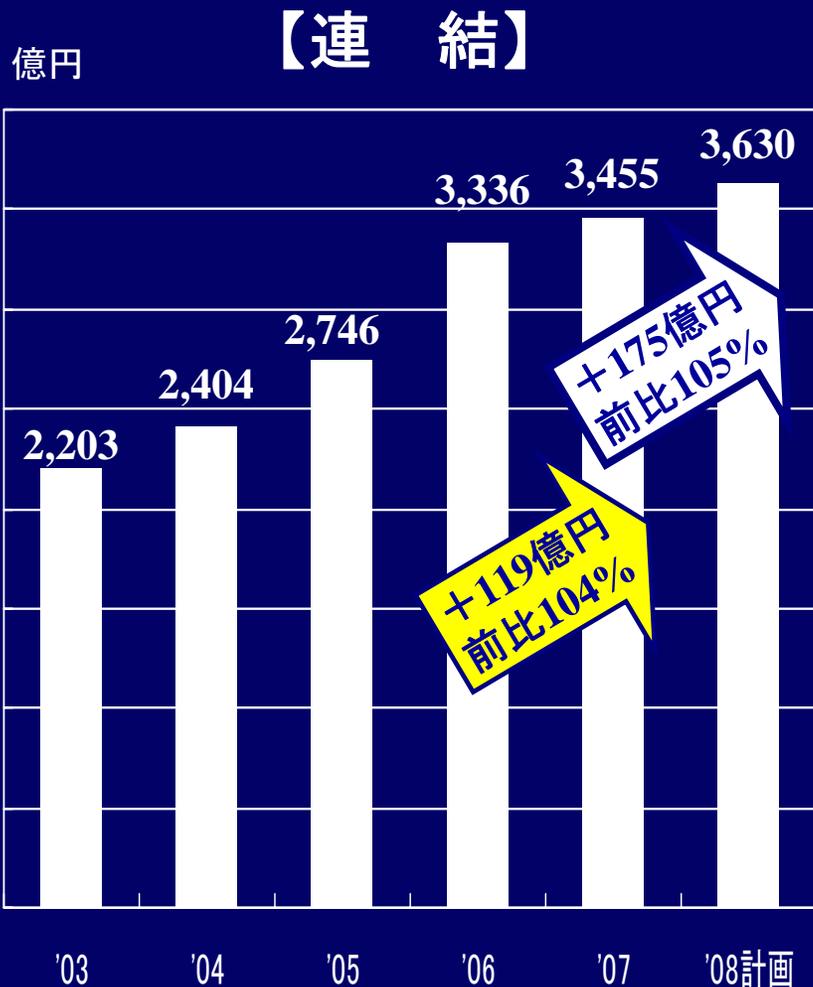
## 連結会社の貢献状況

主な連結子会社	経常利益 貢献
<b>アトリウムG</b> ・アトリウム (不動産融資保証、不動産流動化、戦略投資事業) ・アトリウム債権回収サービス (サービサー業) ・エー・アイ・シー (不動産流動化事業) ・エー・アール・ホテルズ銀座 (不動産流動化事業)	194億円
<b>セゾンファンデックスG</b> ・セゾンファンデックス (貸金業) ・ハウスプランニング (不動産流通業)	31億円
<b>ジェーピーエヌ債権回収</b> (サービサー業)	14億円
<b>ヴィーヴルG</b> ・ヴィーヴル (アミューズメント業) ・エイ・アンド・エイ (アミューズメント業)	△37億円

主な持分法適用会社	経常利益 貢献
<b>セゾン自動車火災保険</b> (損害保険業)	4.7億円
<b>ユーシーカード</b> (情報処理サービス業)	4.7億円
<b>セゾン情報システムズ</b> (情報処理サービス)	3.8億円
<b>出光クレジット</b> (クレジットカード業)	3.6億円

# 営業収益(連・単)

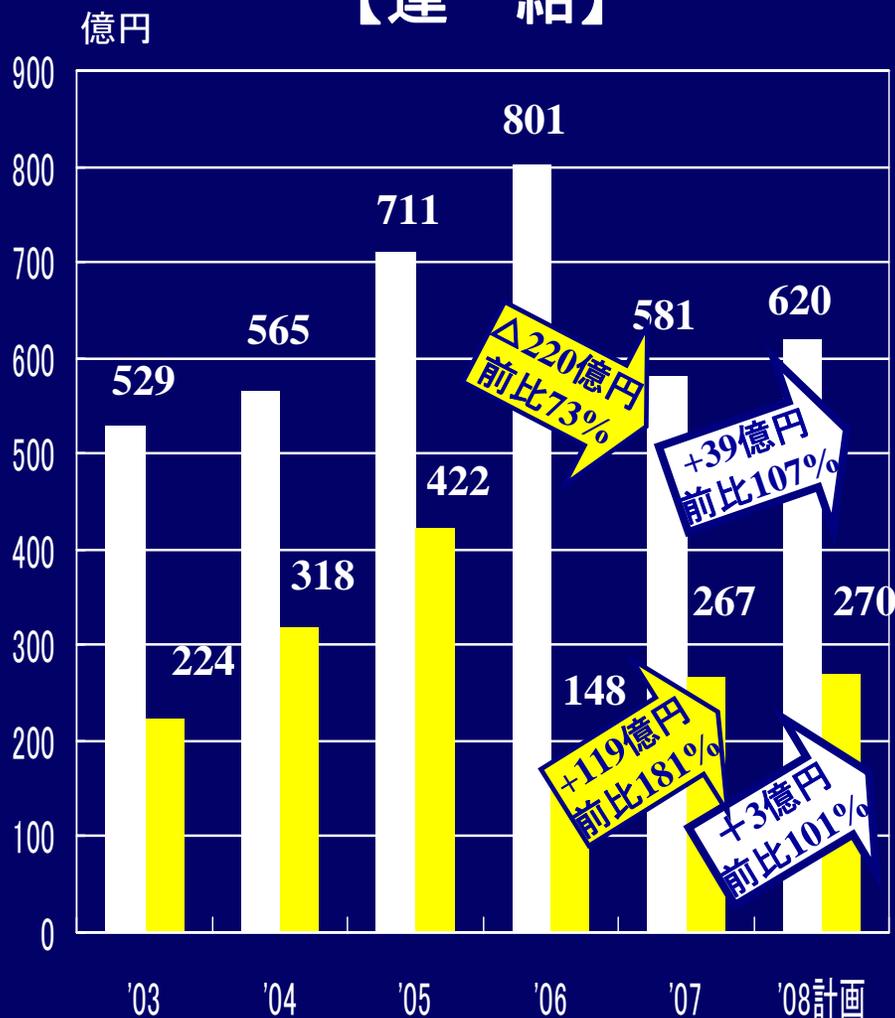
キャッシング金利引下げの影響受けるが  
不動産関連・ファイナンスビジネスの収益が大幅増



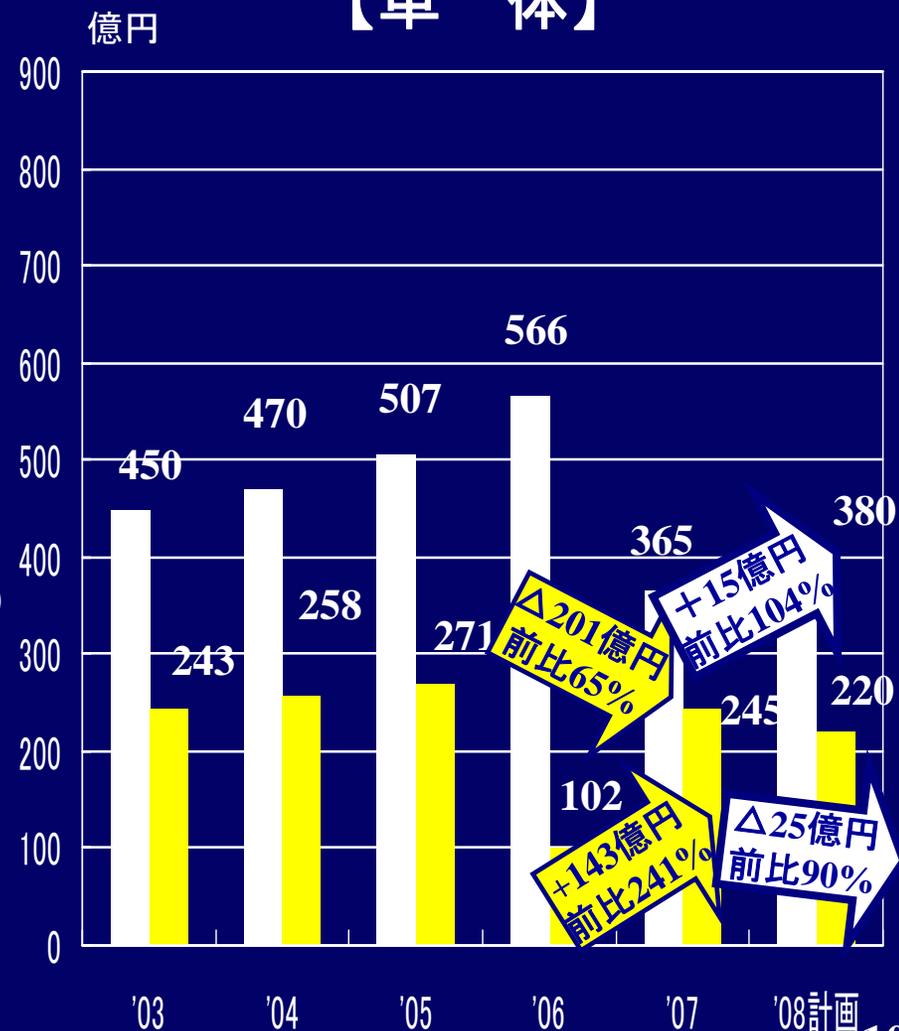
# 経常利益・当期純利益(連・単)

2008年度は金利引下げの影響が残るものの、再び増益軌道へ

## 【連 結】



## 【単 体】



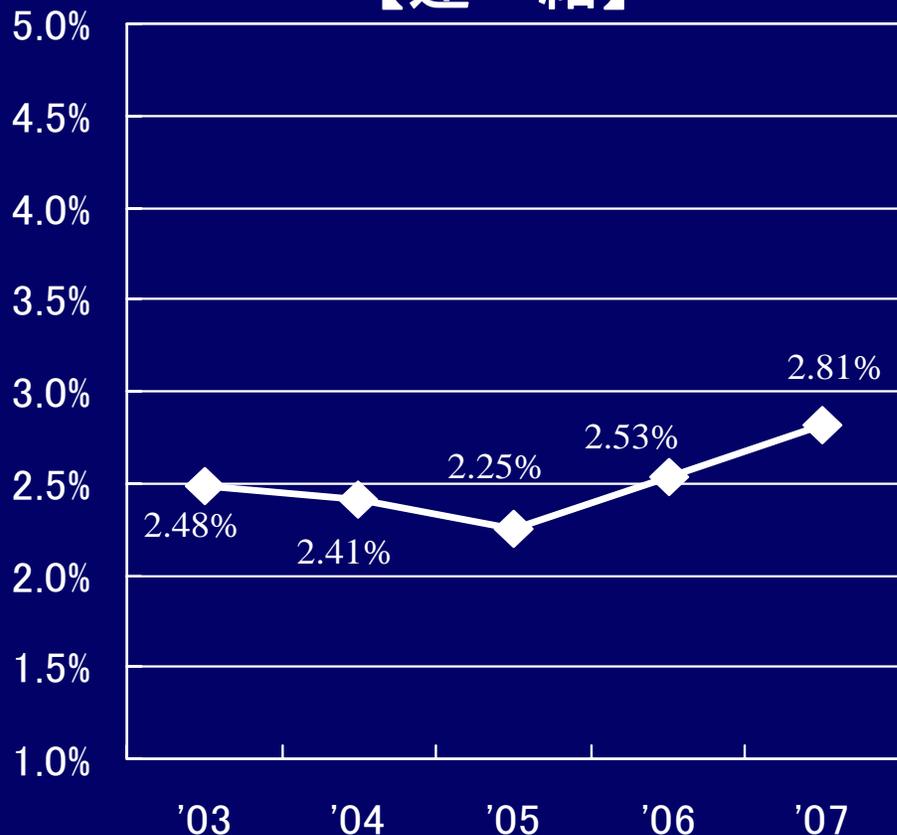
# 債権リスク状況①

弁護士等介入債権の増加により延滞率は上昇し、高止まり傾向で推移

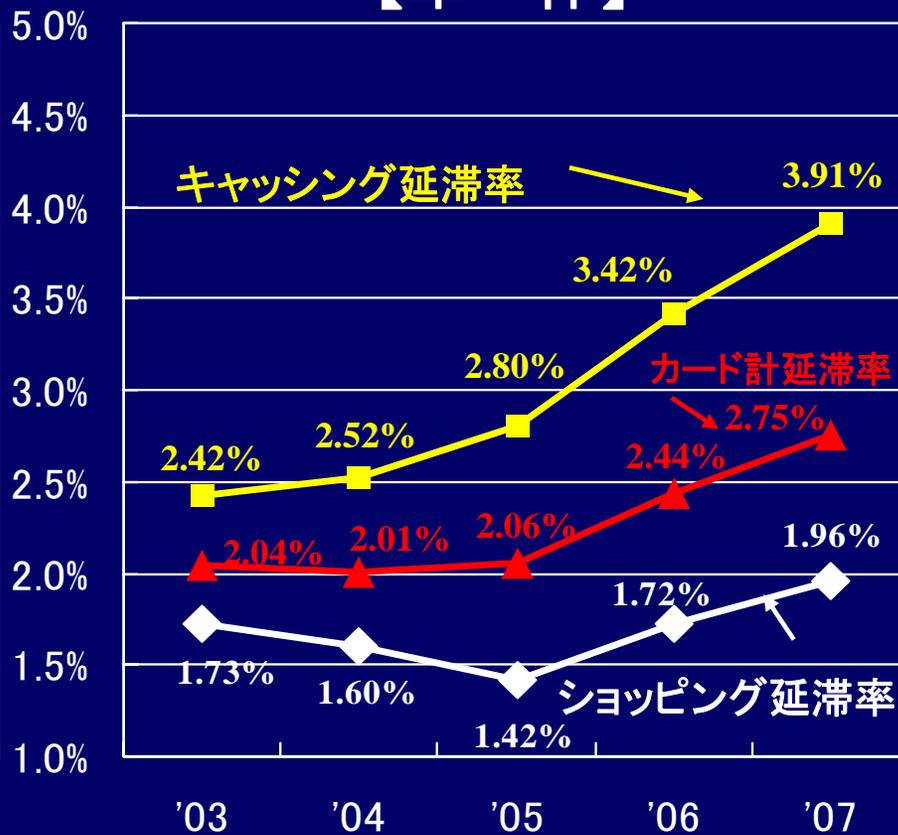
## ■90日以上延滞状況

※延滞率＝債権残高全体に対して、90日以上延滞している債権残高の割合

### 【連結】



### 【単体】



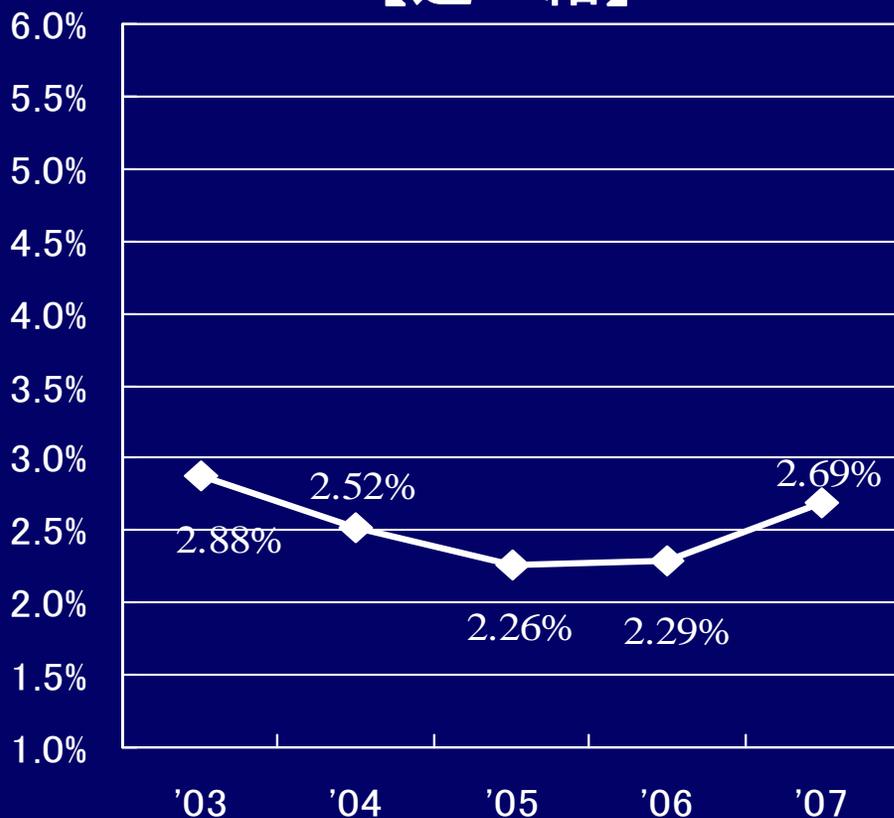
# 債権リスク状況②

利息返還請求の増加により償却率が上昇

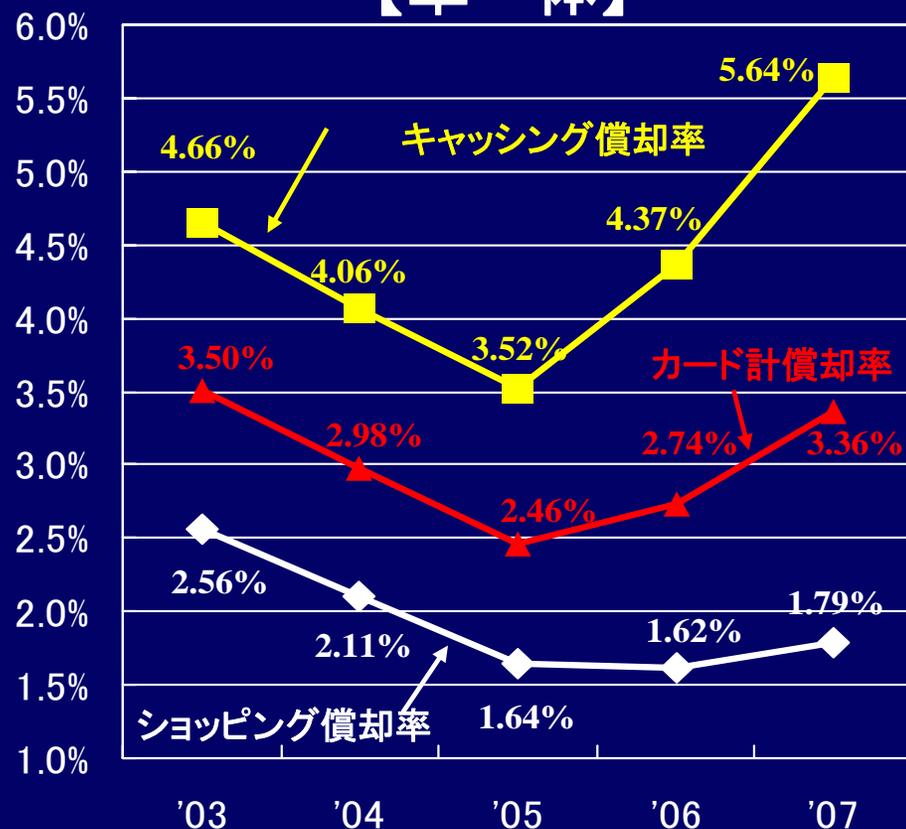
## ■ 償却状況

※償却率＝期末債権残高に対して、年間で償却した債権額の割合

【連 結】



【単 体】

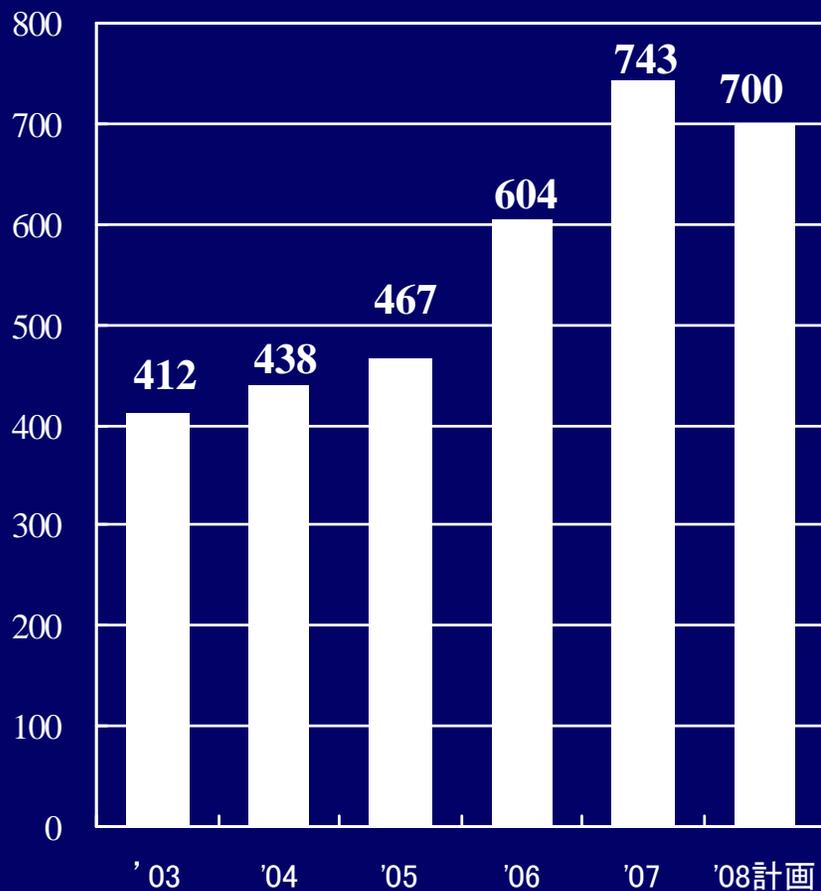


# 債権リスク状況③

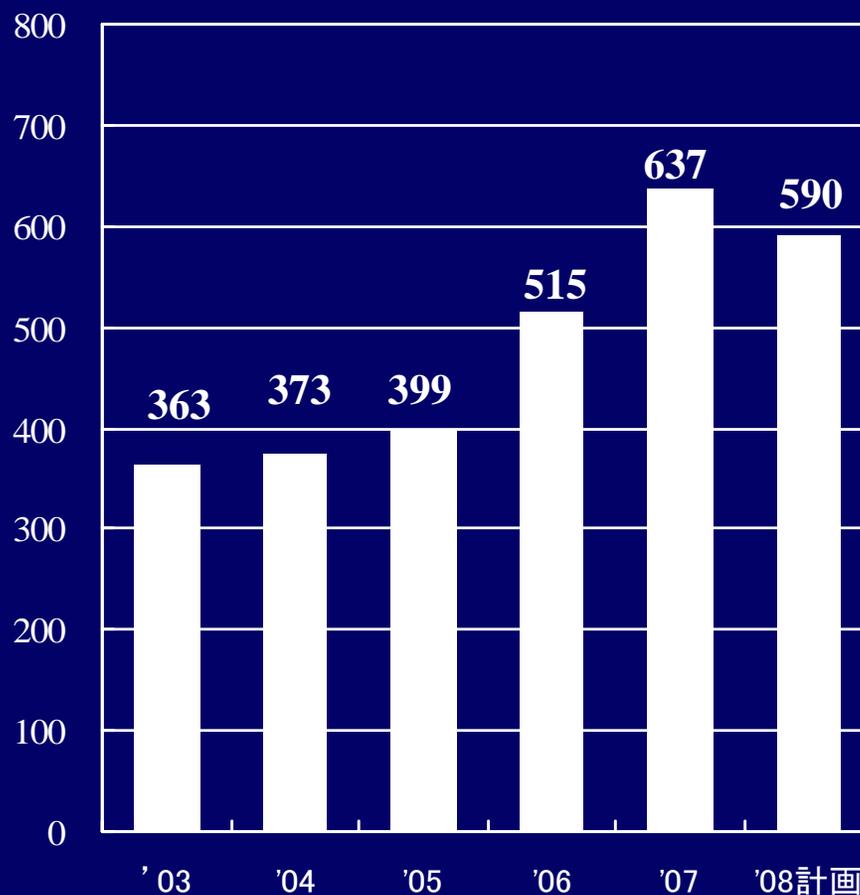
利息返還損失の伸びに対応し貸倒コストが増加

## ■ 貸倒コストの推移

億円 【連 結】



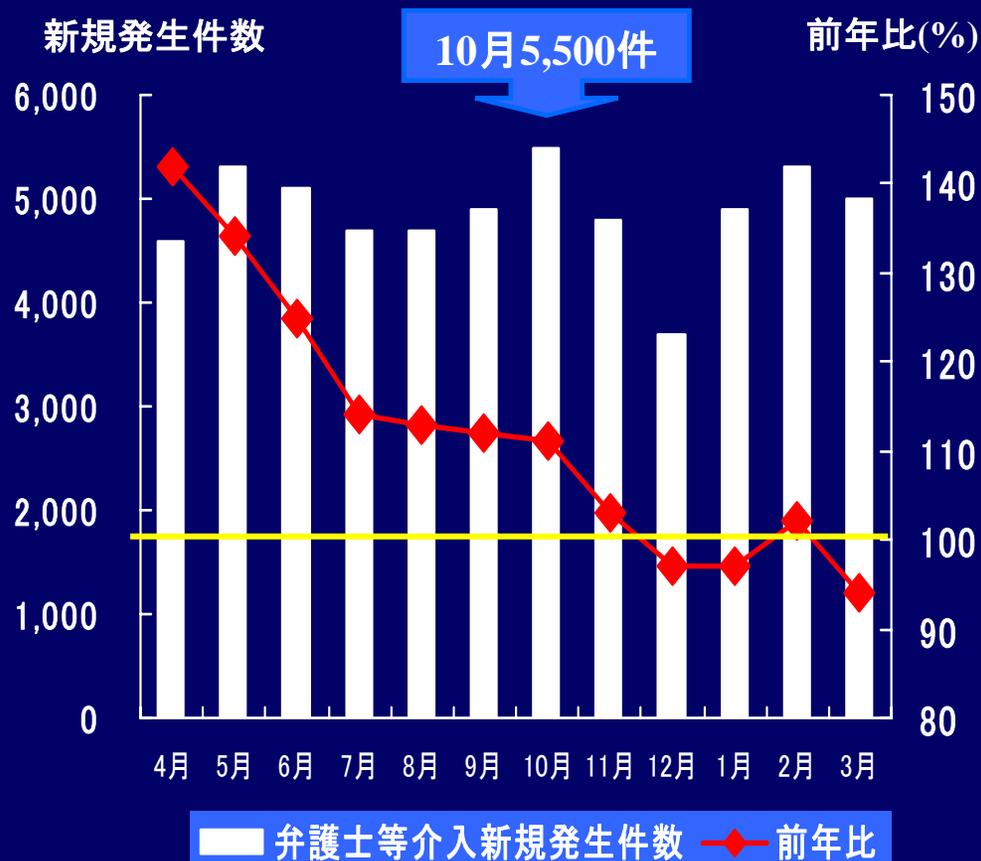
億円 【単 体】



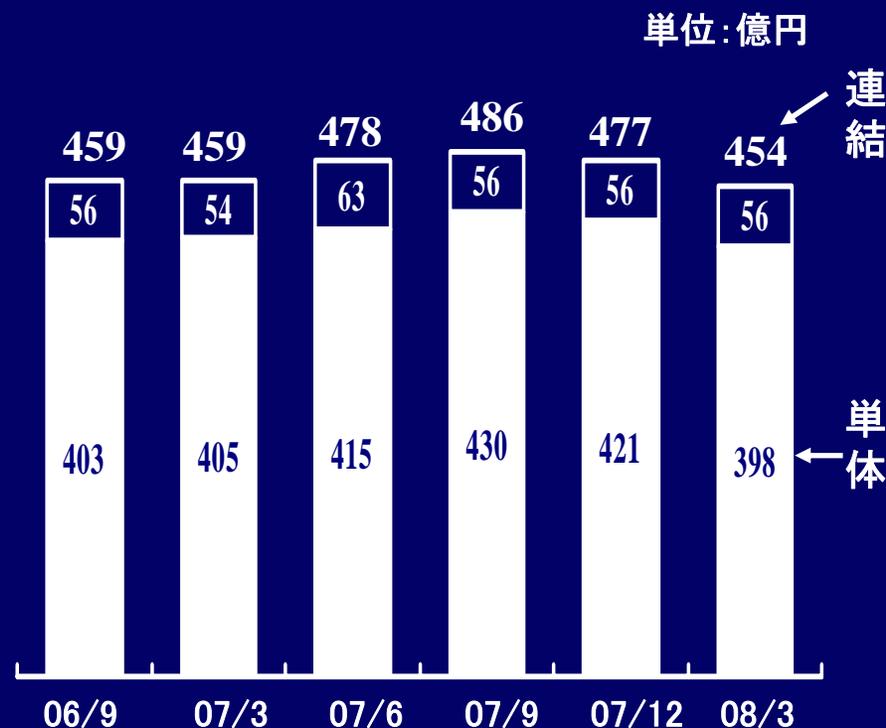
# 利息返還損失の動向

弁護士等介入債権の新規発生が第4四半期になり前年を下回る  
利息返還損失引当金も漸減

## ■ 弁護士等介入の新規発生状況



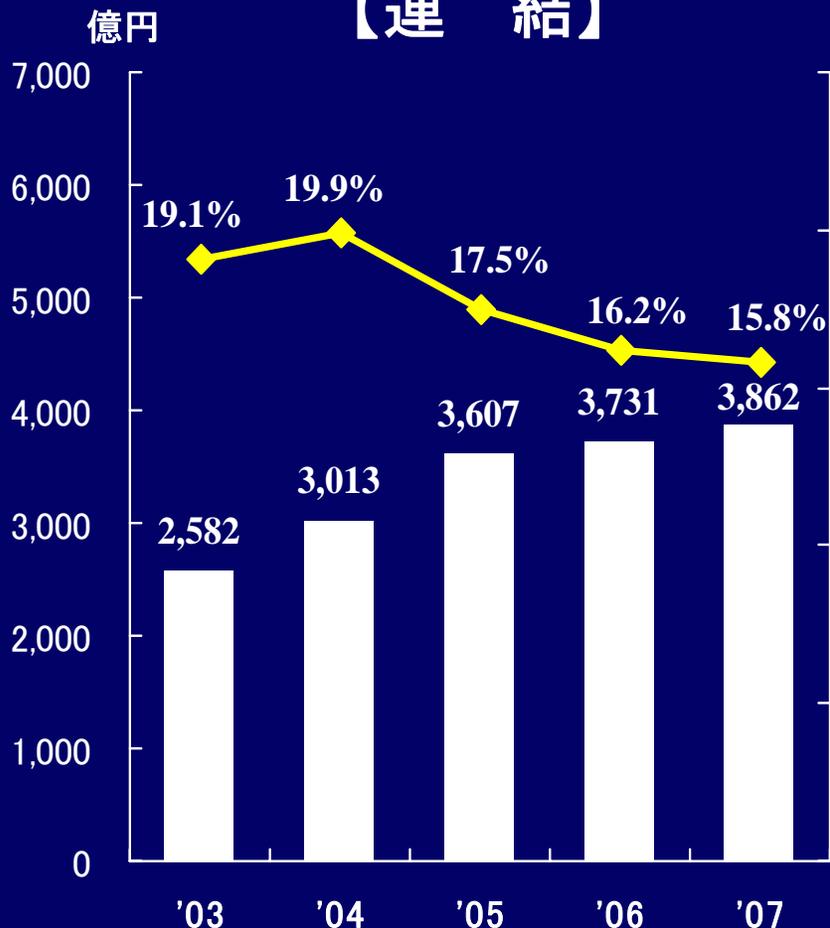
## ■ 利息返還損失引当金推移



## 自己資本比率推移

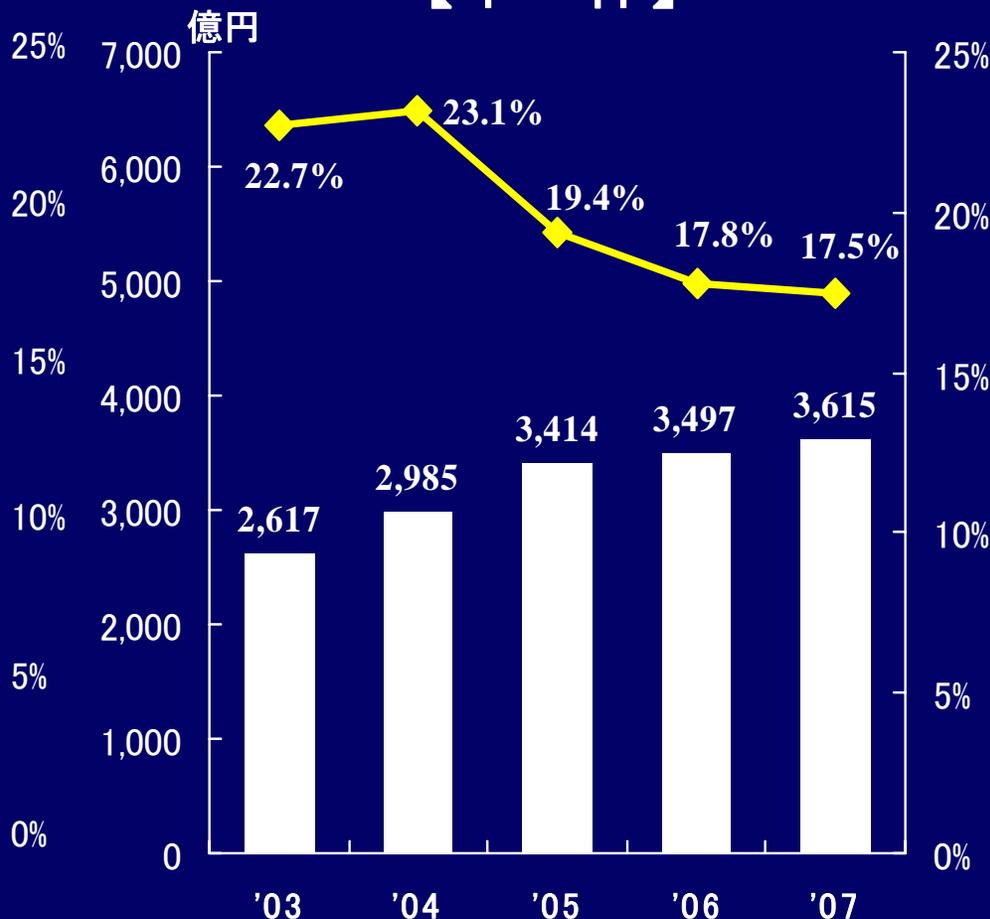
【格付】  
R&I A+ S&P A- Fitch A

【連結】



■ 自己資本額 ◆ 自己資本比率

【単体】



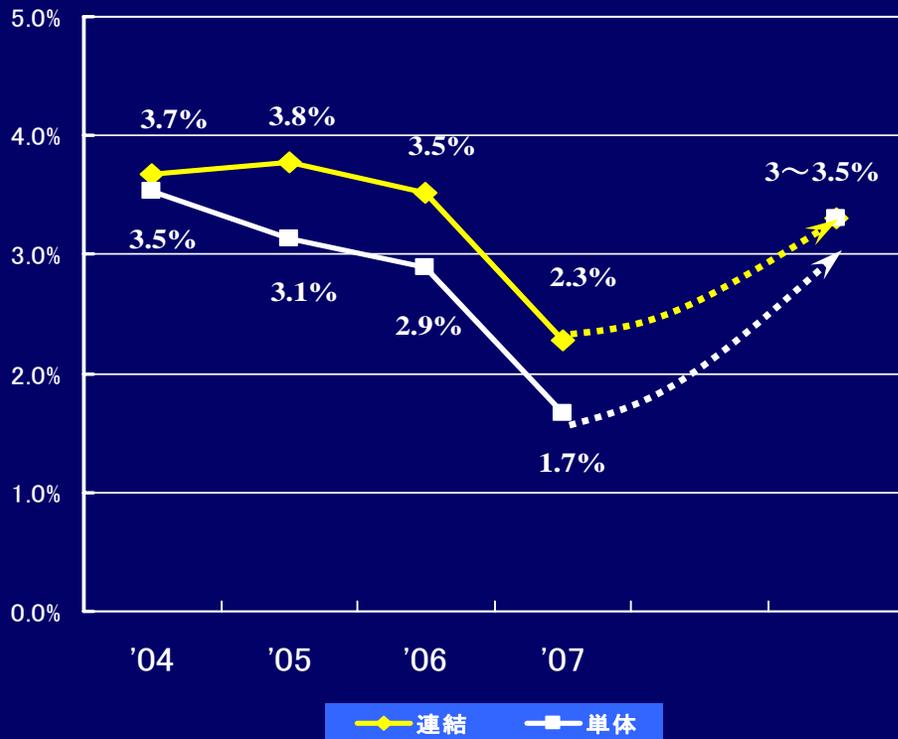
■ 自己資本額 ◆ 自己資本比率

## ■ROA・ROE推移

キャッシング金利をいち早く引下げたことにより収益力が低下したが、事業の多角化や構造改革により収益力を伴った成長戦略を採る

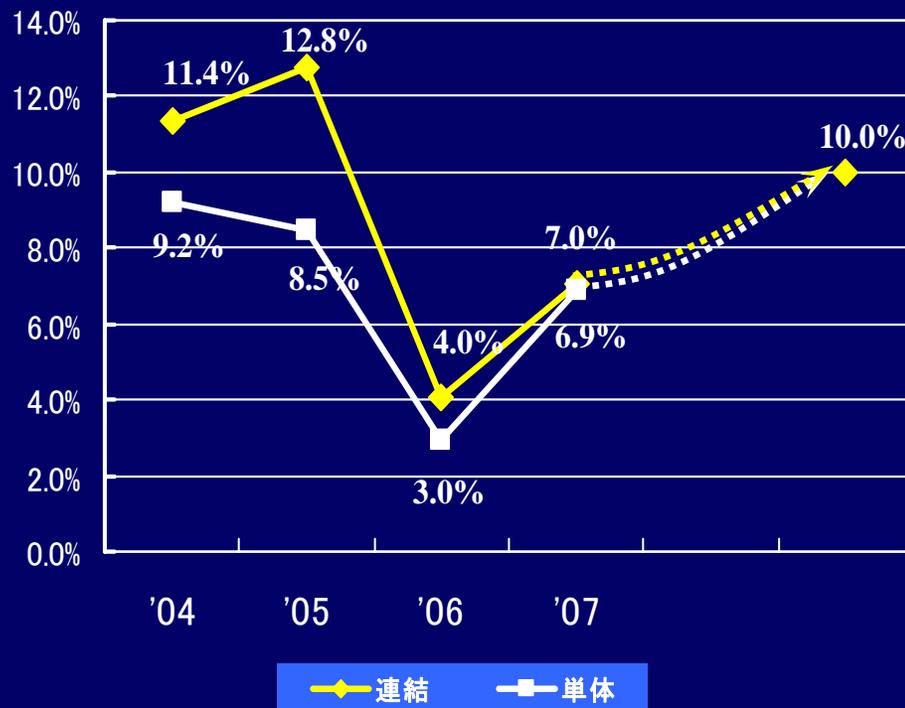
### 【ROA※(経常利益ベース)】

中期的な目標を3～3.5%とする



### 【ROE】

中期的な目標を10%とする

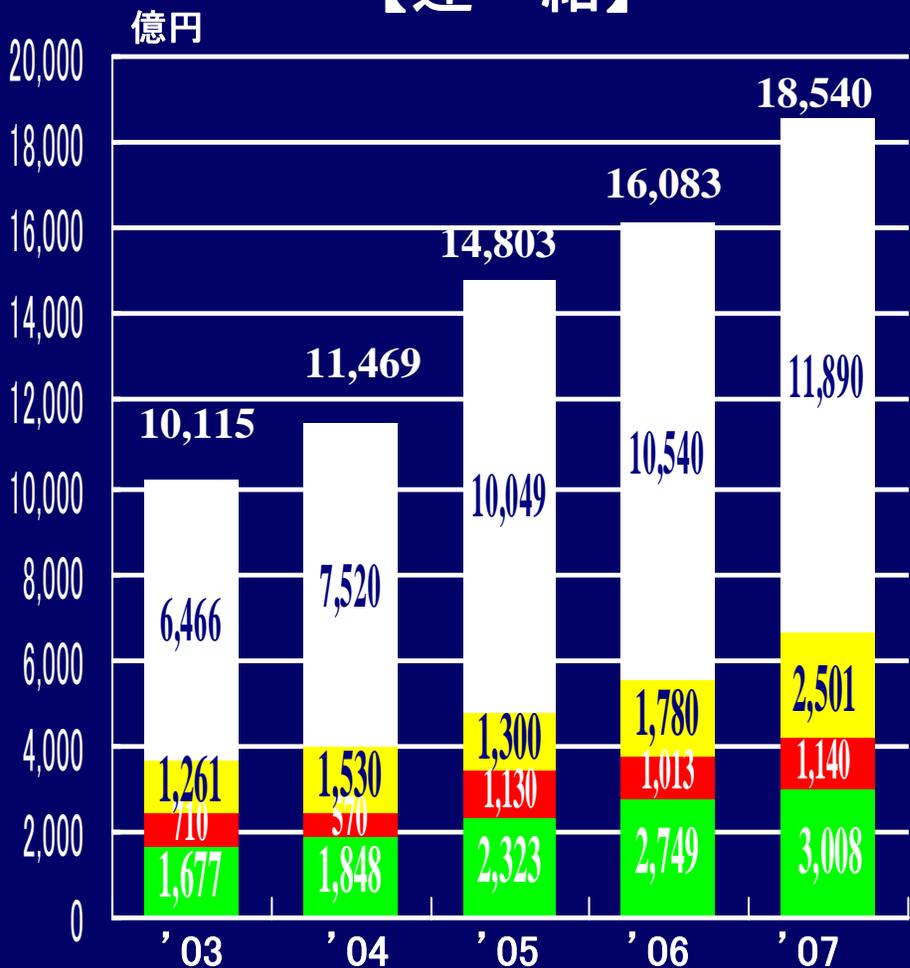


※総資産には流動化しているオフバランスを含む

# 調達構造

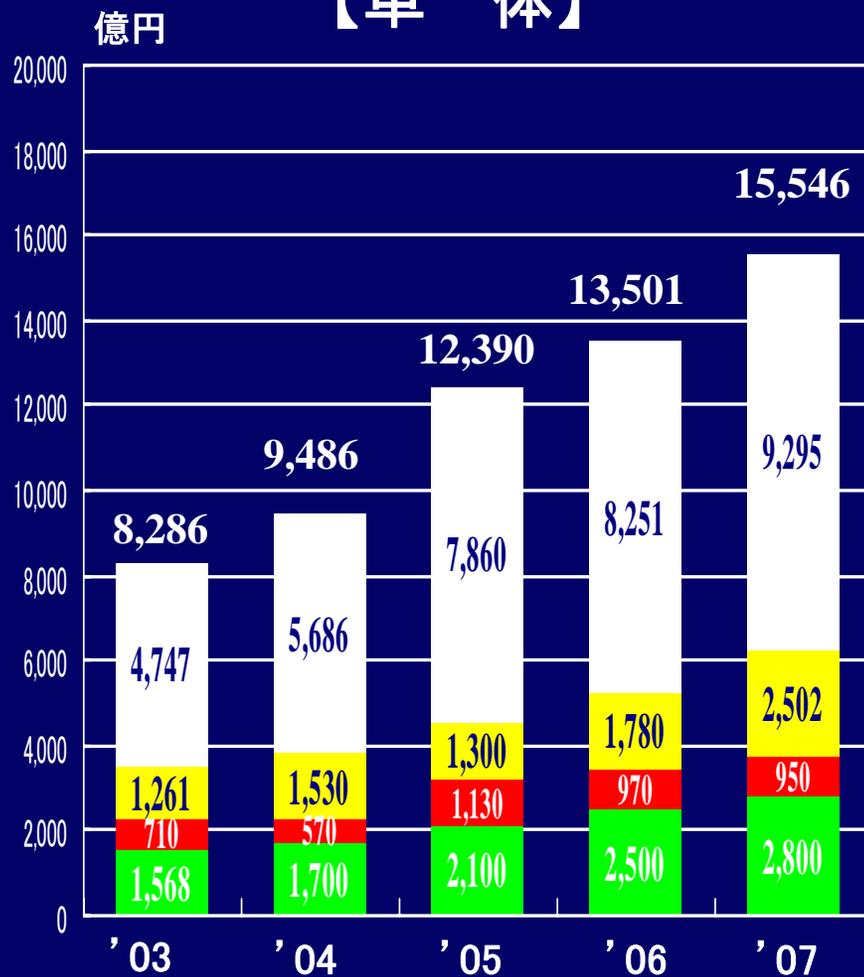
## 有利子負債残高推移

【連結】



■ 社債 ■ CP ■ 債権流動化 ■ 借入金

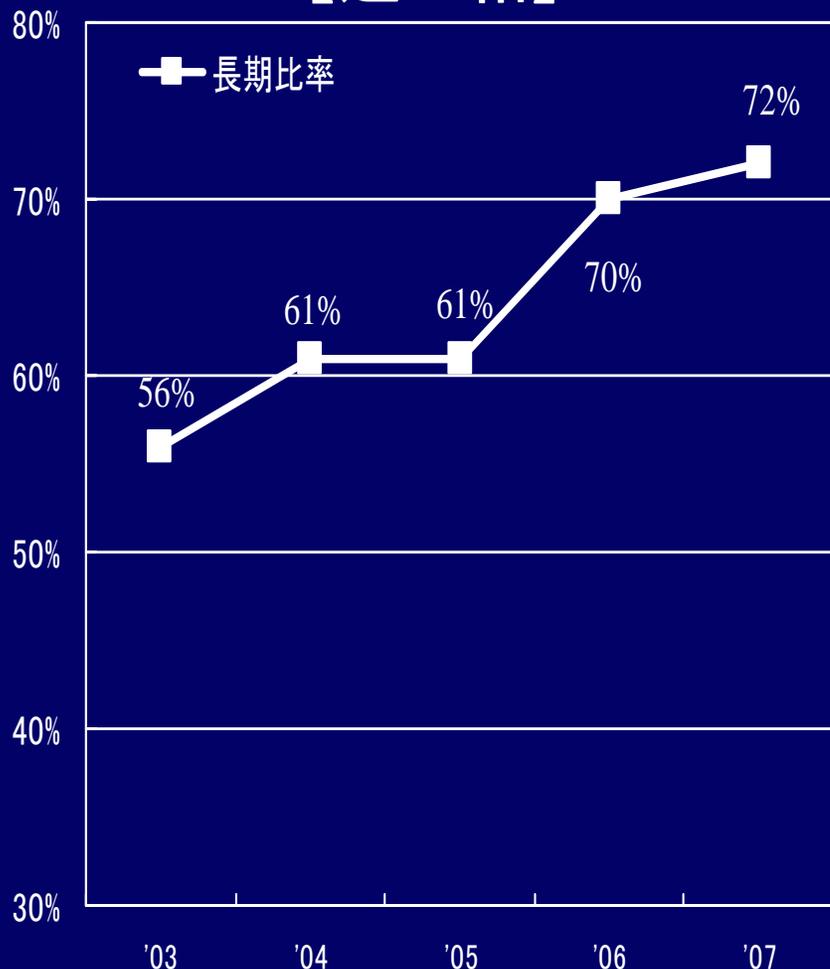
【単体】



■ 社債 ■ CP ■ 債権流動化 ■ 借入金

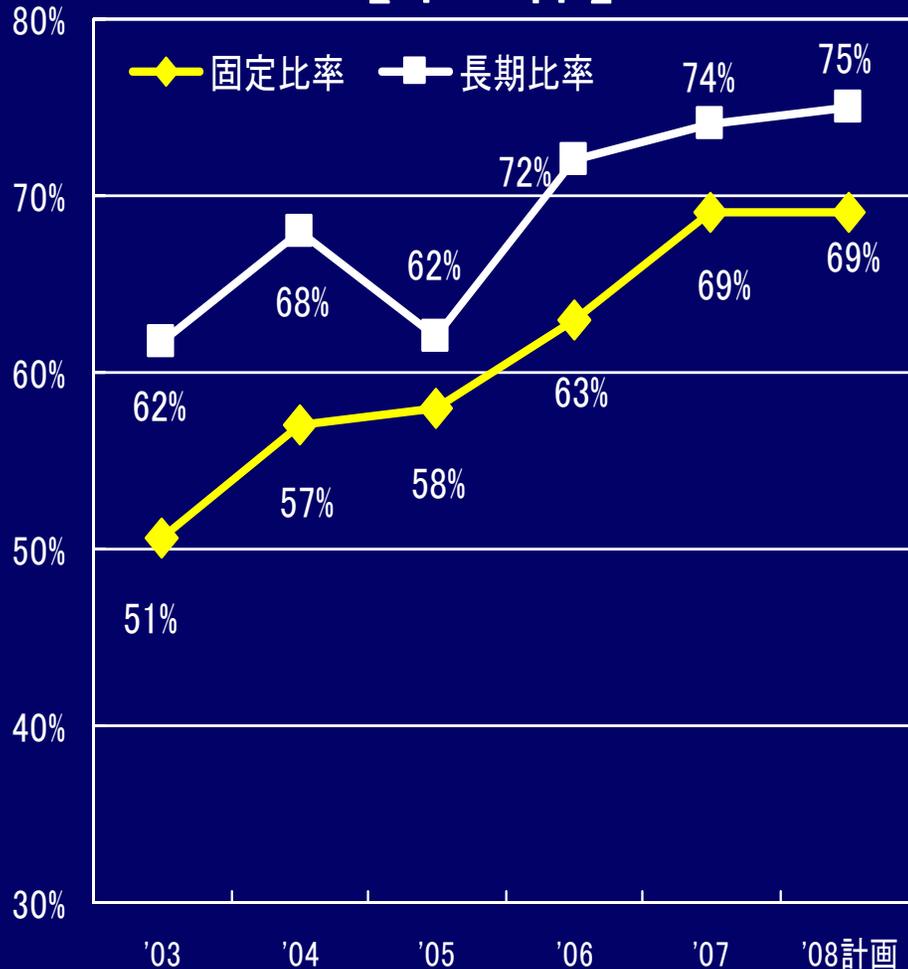
## ■ 長短比率・固定比率推移

### 【連 結】



社債・長期借入金残高9,062億円  
平均調達期間約5年

### 【単 体】



# 配当の状況

	2006年	2007年	2008年 <sup>予想</sup>
1株当り 配当金	28円	28円	30円
配当金総額	50億円	50億円	54億円
連結配当性向	33.8%	18.8%	20.0%



# クレディセゾン単体 主要指標

# 主要指標(クレディセゾン単体)

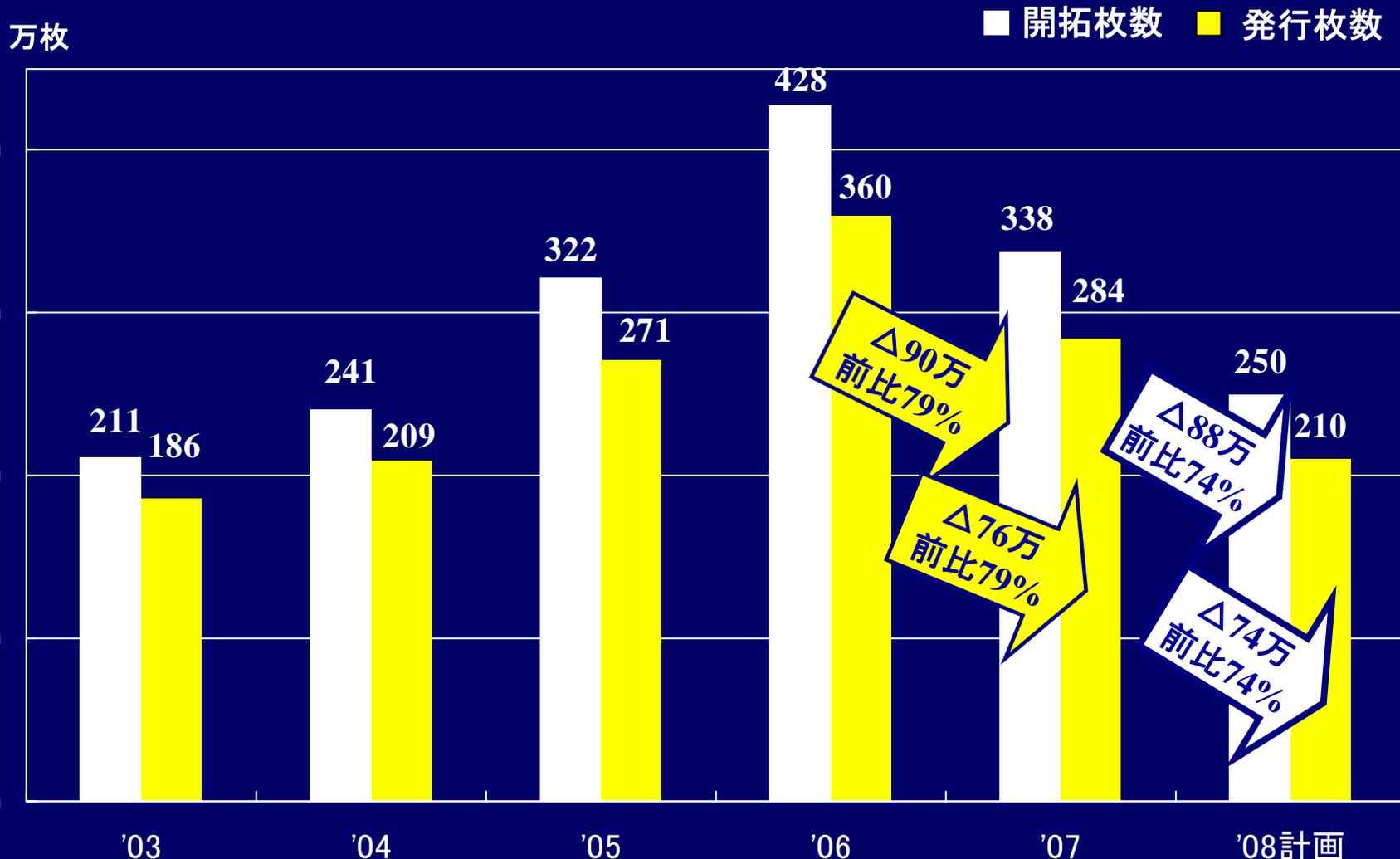
(単位:万枚、万人、億円、%)

	2006年度		2007年度		2008年度	
		前年比		前年比	(予算)	前年比
新規開拓件数	428	132.9	338	79.0	250	74.0
新規発行枚数	360	132.8	284	78.9	210	73.9
総会員数	2,491	109.3 (+212万人)	2,601	104.4 (+110万人)	2,680	103.0 (+79万人)
稼働会員数	1,249	106.9 (+81万人)	1,322	105.8 (+73万人)	1,400	105.9 (+78万人)
カード取扱高	43,054	136.8	45,951	106.4	49,760	108.3
ショッピング	34,338	135.8	37,585	109.5	41,330	110.0
キャッシング	8,715	140.8	8,366	96.0	8,430	100.8

( )は前期末差

# ①新規カード開拓枚数及び ②新規カード発行枚数

生産性をより重視した新規カード開拓にシフト

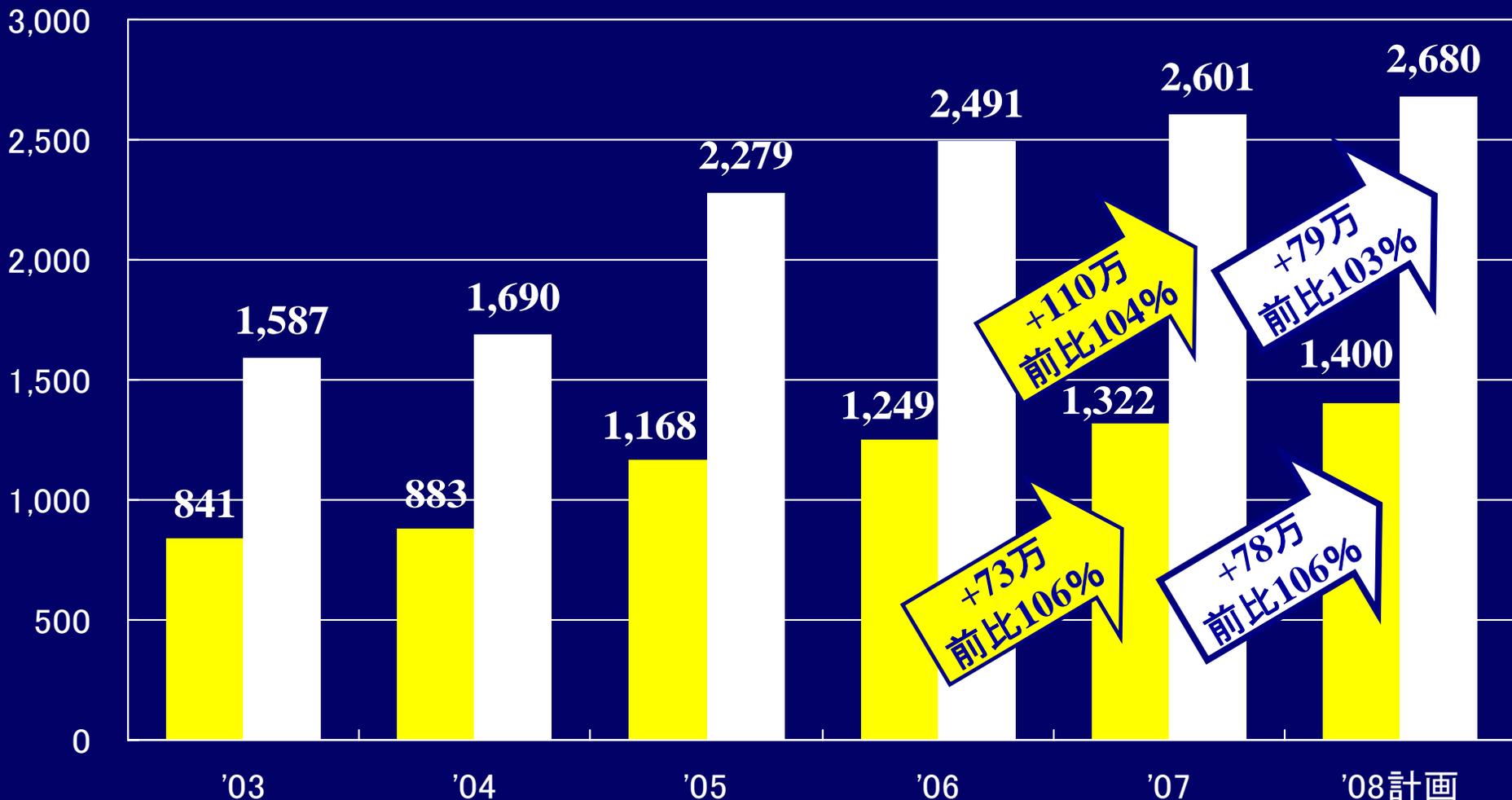


# ③カード総会員数 及び ④稼働会員数

効率的なカード開拓により総会員・稼働会員数ともに伸張

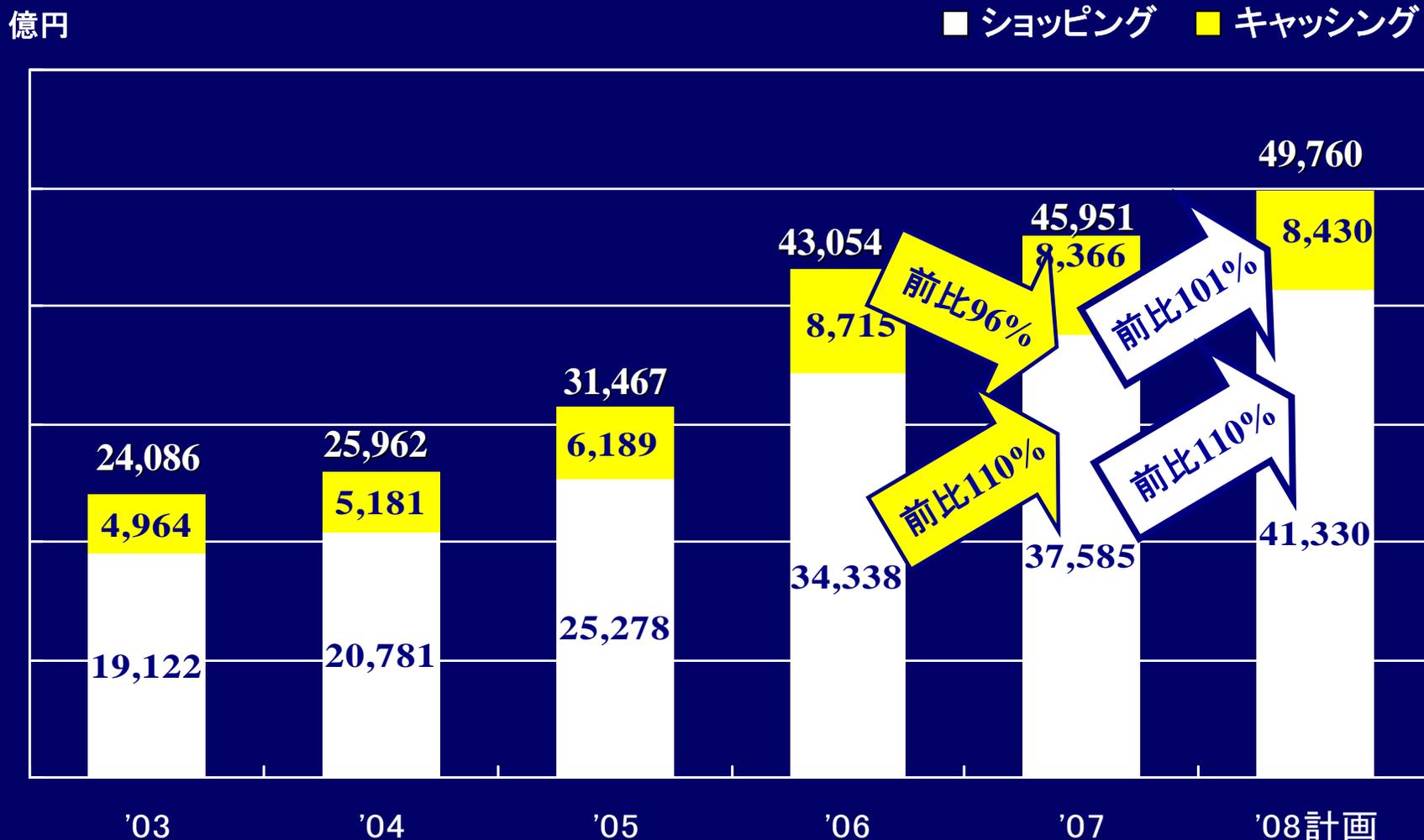
万人

■ 稼働会員数 ■ 総会員数



# ⑤カード取扱高

ショッピングは引き続き2ケタ増・キャッシングは再び増加を目指す

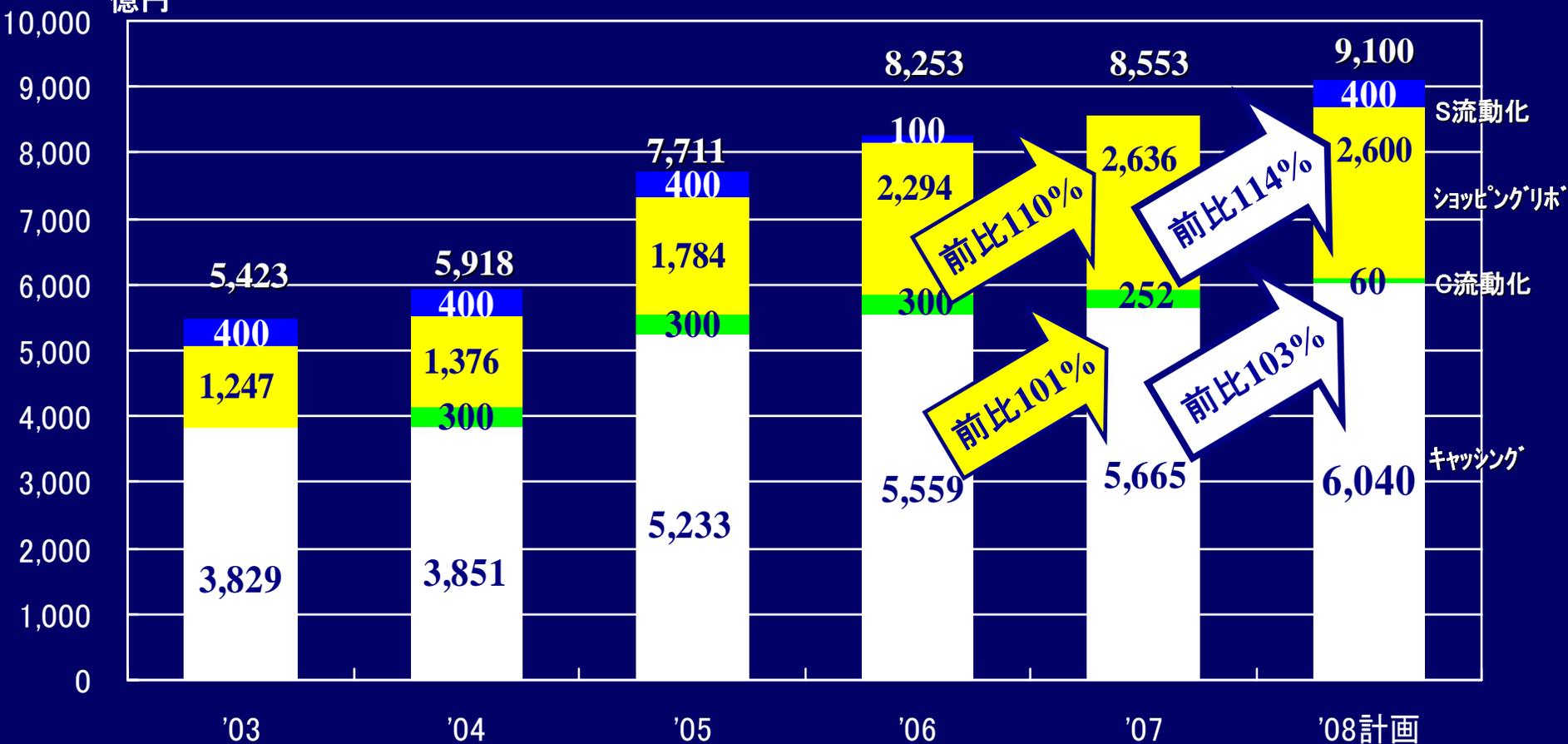


# ⑥カード残高

ショッピングリボの増加(+14%)を目指す  
キャッシングは良質な債権の積み上げ(+3%)

■キャッシング ■C流動化 ■ショッピング・リボ ■S流動化

億円

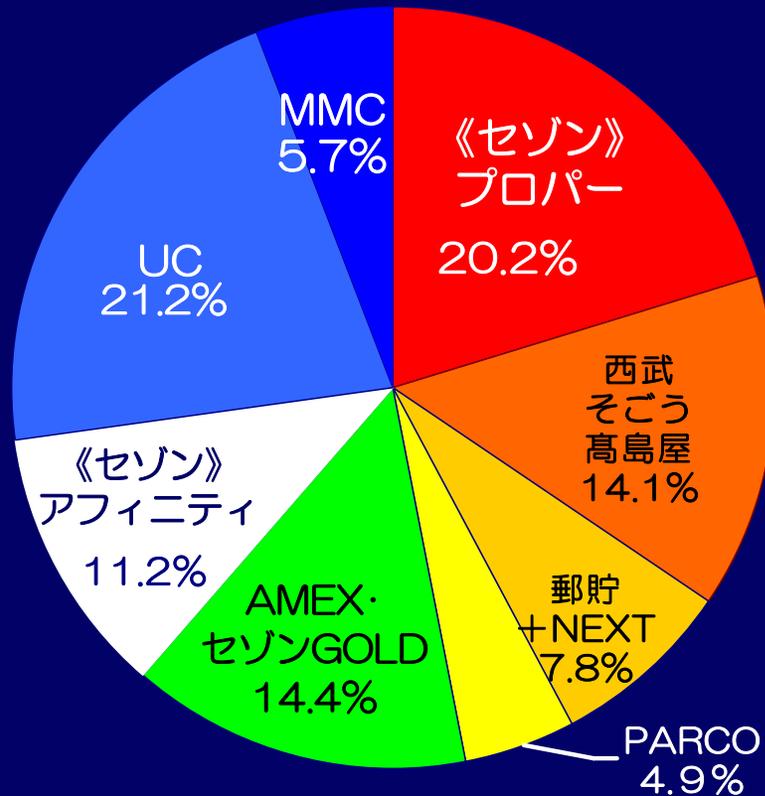
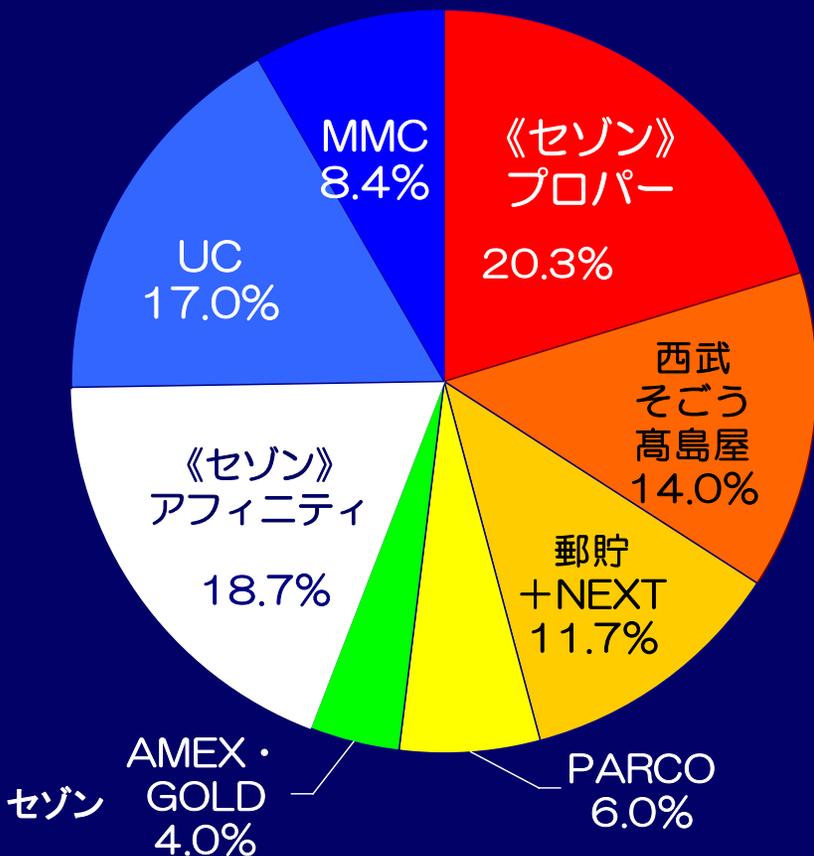


# (参考①)カード別シェア

会費有料型プレミアムカードの取扱単価が高い  
 郵貯カードは稼働カードをNEXTへシフト、取扱高に殆ど影響はなかった

【会員数シェア】  
 (合計:2,601万人)

【ショッピング取扱高シェア】  
 (合計:3兆7,087億円)



※セゾンGOLDには提携GOLDを含む



# 経営戦略

～ 2008年度経営施策 ～

中期経営目標

『存在感あるノン・バンクの創造』



# 経営戦略

- I. 経営環境の変化と  
当社・業界へのインパクト
- II. 環境与件に基づいた経営ビジョン
- III. 中期経営計画達成へのステップ
- IV. 2008年度重点施策
- V. 参考資料

# I . 経営環境変化と当社・業界へのインパクト

## (1) 貸金業法の改定を始めとする法規制による不況

- ・貸金業法、建築基準法、金融商品取引法、割賦販売法、風俗営業法等、一連の法規制は経済活動の構造改革・発展を阻害
- ・総量規制の導入など、カード会社の今後の営業にも制約を与える
- ・当社はキャッシングで年間250億円の減収インパクト、過払い返還請求も高止まり状態、グループカード各社も同様に規制のマイナス影響を受ける

## (2) 国内外経済の停滞

- ・サブプライム問題に端を発した「株安」「為替の不安定」「資源高の進行による物価上昇」
- ・日本経済は政局の混乱、不動産市況の低迷などにより景気成長減速気味
- ・当社会員のショッピング動向にも百貨店・高額商品の利用が伸び悩むなどの影響
- ・所得の二極化やライフスタイルの変化により、若年層消費も伸び悩む

## (3) ノンバンク業界再編の状況と海外戦略

- ・カード業界の大規模再編は概ね終了し、中小規模のM&Aが活発化していく
- ・各社はアジア諸国を中心とした海外でのカード発行・リテールファイナンス事業に着手
- ・当社は継続的にM&Aによる経営規模拡大を模索、中国・インドでのビジネス展開も検討

## (4) ネット社会の進展

- ・Webの牽引役は、PCからモバイルへ、ポータル・検索からユーザー参加型(Web2.0)へ
- ・ネット活用した会員募集・利用促進が本格稼働、永久不滅.comの躍進

## II. 環境と件に基づいた経営ビジョン

### 「規制不況を背景としたイノベーション」の実現

#### (1) No.1のクレジットカードグループの確立

- ・当社の強みである「クライアント連携・エリアマーケティング手法活用」によりカードビジネスの原点に回帰し、カード収益の拡大に取り組む
- ・カード合併会社については、提携先ごとの最適なモデルを再構築する
- ・キュービタス運営を早期に軌道に乗せ、カードビジネスの収益性向上を図る

#### (2) カード事業を超えたノンバンクビジネスへの挑戦

- ・ファイナンス事業の範囲拡大
- ・資本提携・M&A・新会社設立など多様な手段を活用
- ・資産形成・資産運用マーケットの開拓

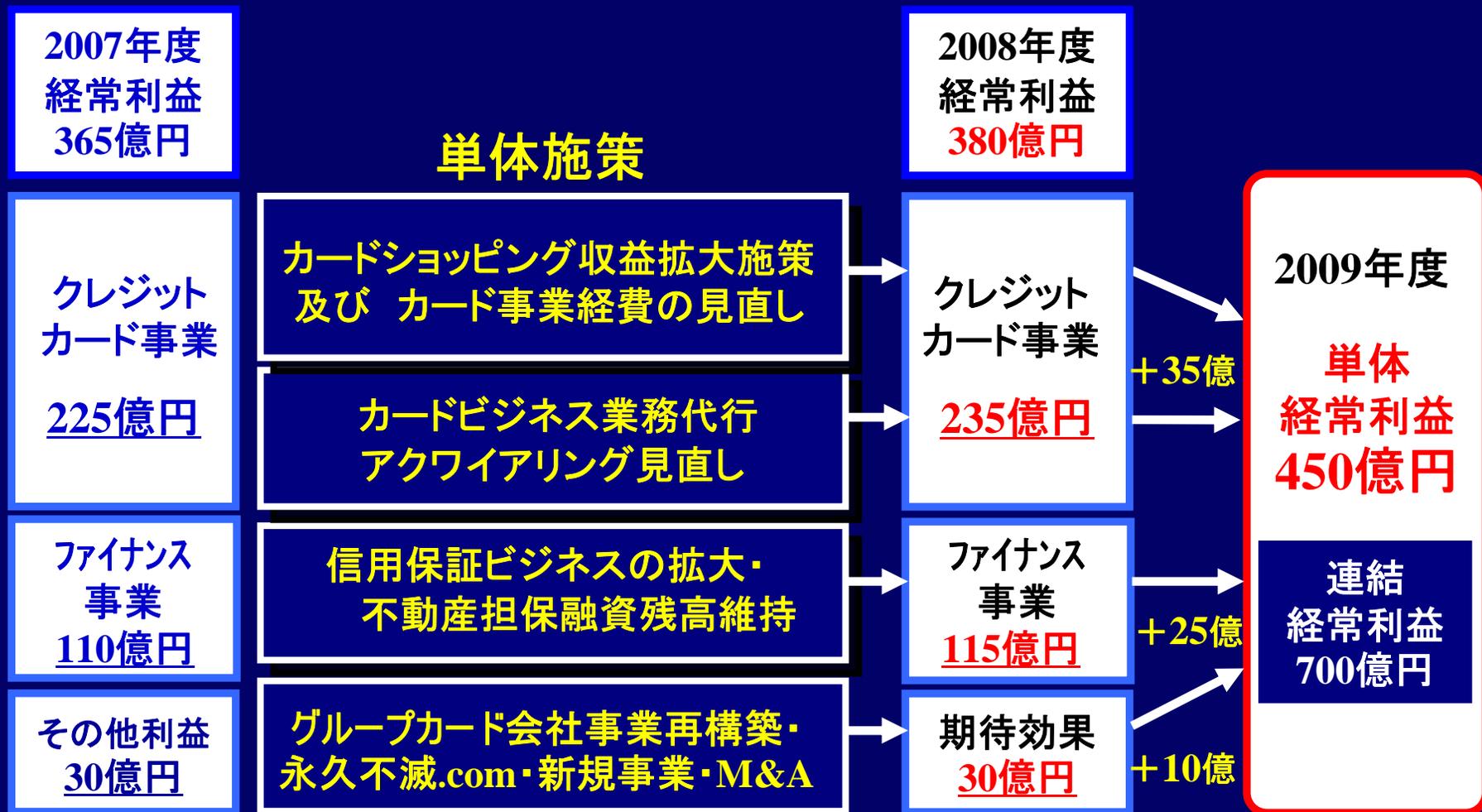
#### (3) Web活用推進

- ・Web活用により、可能な範囲の全てのビジネスプロセスの効率化を進める
- ・「永久不滅.com」を核としたWeb利用サービスで業界トップを目指す

#### (4) クレディセゾングループ経営と人材育成

# Ⅲ. 中期経営計画達成へのステップ

2007年度より進めている事業構造改革は、コスト削減施策・収益拡大施策ともに、中期計画達成に向け堅調に推移



# IV. 2008年度重点施策

1. カードビジネス収益拡大  
～ クライアント連携・エリアマーケティング手法活用 ～
2. プロセッシング専門会社「Qubitous」稼動開始
3. カード合併会社成長軌道の確保
4. ファイナンスビジネス積極展開
5. 健全債権確保の対応策
6. 新規ビジネスへの挑戦
7. クレディセゾングループ経営
8. 人事戦略

# 1. カードビジネス収益拡大

## クライアント連携・エリアマーケティング手法活用

### ①ショッピングリボ残高拡大施策

- ・提携先大型小売（ミレニアムGr.・高島屋・パルコ・ヤマダ電機・三井アウトレット）などの取り組みによるリボ利用訴求
- ・カード利用時（店頭）リボ：30%、・リボ変更：40%、・リボ宣言：30%

07年末リボ残高2,636億円（前比110.4%） ⇒ 08年末に3,000億円超に（前比113.8%）

### ②高稼働・高単価カードの拡大施策

- ・有料会費カード拡大・・・提携カードにGOLD・プラチナ機能付加
- ・AMEXカード（4種）の活用・・・お客様の要望・ライフステージに合わせ提供
- ・新規プロパーセゾン（年会費無料）の70%がAMEXブランド（WHITE-AMEX）に
- ・新設したWeb支店による徹底したWeb入会へのシフト

08年度 Web入会33万件（前比165%） Web入会者シェア13%（前年7%UP）

### ③SAISONオリジナル加盟店活性施策

- ・有力On-Us加盟店活性化 ⇒ オリジナル加盟店取扱高1兆3,500億円（前比113%）

### ④新規提携カードの推進

- ・メーカー系、大型小売系、金融機関系との提携カードを下期より発行

## 提携カードのキャッシング・ローン機能追加・Web活用

- ①「MMCカード」「ヤマダLABIカード」(計300万枚)に機能追加
  - ・キャッシング1回払い機能を新たに追加(下期より予定) ⇒ 取扱高120億円増
- ②オンラインキャッシング機能充実(借入れ・返済の自由度向上)
  - ・リアルタイム融資、融資単位の変更(下期より予定) ⇒ 残高30億円積増
- ③ATM機の利便性向上
  - ・全端末をATM機へ変更、UCカードでの入金時利用機能追加検討
  - ・みずほ銀行端末(6,500台)との入金提携実現
- ④カードローンの拡大
  - ・「セゾンカードローン」を軸とした新規件数獲得推進 ⇒ 50,000件(前比128%)
- ⑤ローソンCSカード合併(時期未定)による300億円の残高積上げ

	06年度末	⇒	07年度末	⇒	《目標》08年度末
キャッシング・ローン 残高	5,859億円 (前比105.9%)		5,919億円 (前比101.1%)		<u>6,100億円+LCS300億円</u> (前比103.0%)

# 2. プロセッシング専門会社「Qubitous」稼動開始

## 国内最大のプロセッシング企業誕生、業界のコストリーダーに

### ①4月より当社51%出資、連結子会社に(みずほ銀行49%)

- ・社員数3,200人(内システム要員180名)
- ・セゾン・UC以外のクライアント数:80社(※)

### ②3カ年目標

	2008年度	2009年度	2010年度
--	--------	--------	--------

営業収益	295億円	313億円	333億円
(外部受託分)	(40億円)	(60億円)	(90億円)

生産性向上	<u>2~5%</u>	<u>7~10%</u>	<u>15%</u>
-------	-------------	--------------	------------

### ③次期システム構築

- ・2008年3月より、共同オーソリシステム始動
- ・次期基幹システムは、Qubitous社を核としてデザイン  
(但し、システム詳細設計・開発着手可否については未定)

(※)外部クライアント例

#### 【クレジットカード】

- ・オリコカード
- ・ゼビオカード
- ・日産カード
- ・ビュースイカカード
- ・東武カード など

#### 【デビットカード】

- ・イーバンクマネーカード

#### 【企業間決済代行】

- ・花王(株)

当社カード事業オペレーション生産性 ⇒ 《目標》2010年度に15%向上

# 3. カード合弁会社成長軌道の確保

## 8つの合弁会社・出資会社 それぞれの特性を踏まえた成長戦略を推進

### 高島屋クレジット

出資比率:33.4%  
発行カード:126万枚

★07年より同社発行の  
全カードの業務を  
当社が受託

### 出光クレジット

出資比率:50%  
発行カード:263万枚

★原油高騰により  
取扱高は好調  
会員数も計画とおり

### りそなカード

出資比率:22.4%  
発行カード:258万枚

★当社業務受託カード  
が100万枚突破

### ローソンCSカード

100%子会社  
発行カード:173万枚

★下期より当社の元で  
ショッピング稼働率の  
向上を目指す

### YMセゾン

出資比率:50%  
発行カード:2万枚

★堅実なカード募集で  
会員拡大は  
順調に推移

### 静銀セゾンカード

出資比率:50%  
発行カード:4万枚

★地域有力企業との  
大型提携予定  
今期は会員拡大に注力

### 大和ハウスフィナンシャル

出資比率:40%  
発行カード:9万枚

★大和HGのホームセンタ-  
との提携などが好調  
リフォームなど  
高単価利用増加

### ヤマダフィナンシャル

出資比率:34%  
発行カード:83万枚

★カード開拓好調  
今期は新規60万枚  
キャッシング強化予定

# (参考) 資本提携カード会社の2007年度実績

(金額単位: 億円)

	開拓枚数	総会員数	取扱高	営業収益	経常利益
当社単体	338万枚	2,601万人	45,951	2,777	365
ローソンCSカード 完全子会社(02/2設立)	20万枚	173万人	848	86	△0.2
出光クレジット 50.0%(03/10出資)	43万枚	263万人	6,144	205	29
りそなカード 22.4%(04/8出資)	29万枚	258万人	4,409	276	7
高島屋クレジット 33.4%(04/8出資)	20万枚	126万人	3,927	136	11
ヤマダフィナンシャル 34.0%(06/6設立)	58万枚	83万人	367	7	3
合計	450万枚	3,421万人	61,279	3,487	415

## 2007年度営業開始の資本提携カード各社の概況

静銀セゾンカード	出資比率50%	開拓枚数4万枚
大和ハウスフィナンシャル	出資比率40%	開拓枚数9万枚
YMセゾン	出資比率50%	開拓枚数2万枚 (07年10月22日より募集開始)

※取扱高はカードショッピング及びカードキャッシングの合計値

※ヤマダフィナンシャルのヤマダLABIカードのイシューアは当社のため、開拓枚数/総会員数/取扱高の合計値には同社の数値には含まない

# 4. ファイナンスビジネス積極展開

カードビジネス以外の収益を確実なものに

## ①「信用保証」ビジネスの発展展開

- ・新規提携先拡大(07年度を上回る新規提携により、合計200先)
- ・既存提携先の活性化推進(イコールパートナーとして良質債権積み上げに貢献)

## ②「不動産担保融資」ビジネスの継続的発展

- ・アトリウムとのパートナーシップをコアに置きながら、新規ビジネスを育成

## ③ 新規事業開発

- ・レンタルビジネス、家電量販店との取り組み(6月より開始)
- ・ABLやハウジング関連ファイナンスビジネスも展開予定

	07年度末	⇒	《目標》08年度末
信用保証残高	1,540億円(前比129%)		<u>1,900億円</u> (前比123%)
不動産担保融資残高	2,190億円(前比109%)		<u>2,270億円</u> (前比103%)
リース&レンタル残高	2,330億円(前比104%)		<u>2,400億円</u> (前比103%)
ファイナンス事業営業収益	378億円(前比127%)		<u>393億円</u> (前比104%)

※当社収益に占めるシェア:12.2%

# (参考) 収益構造の変化

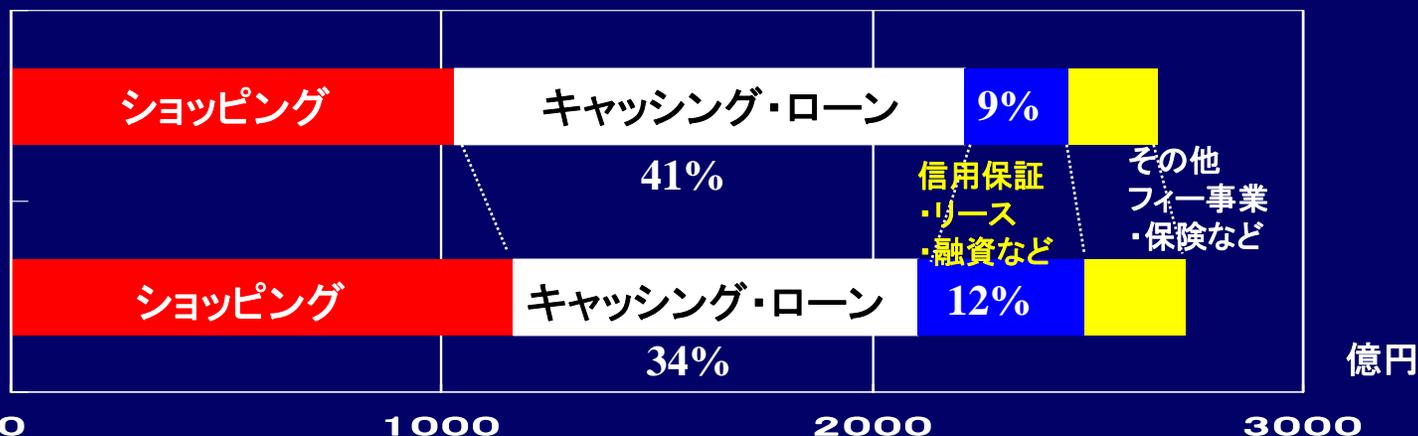
## 収益構造の変化

～キャッシングシェアが 41%から34%へ～

【2006年度】

↓ 貸金業法

【2008年度】  
(予想)



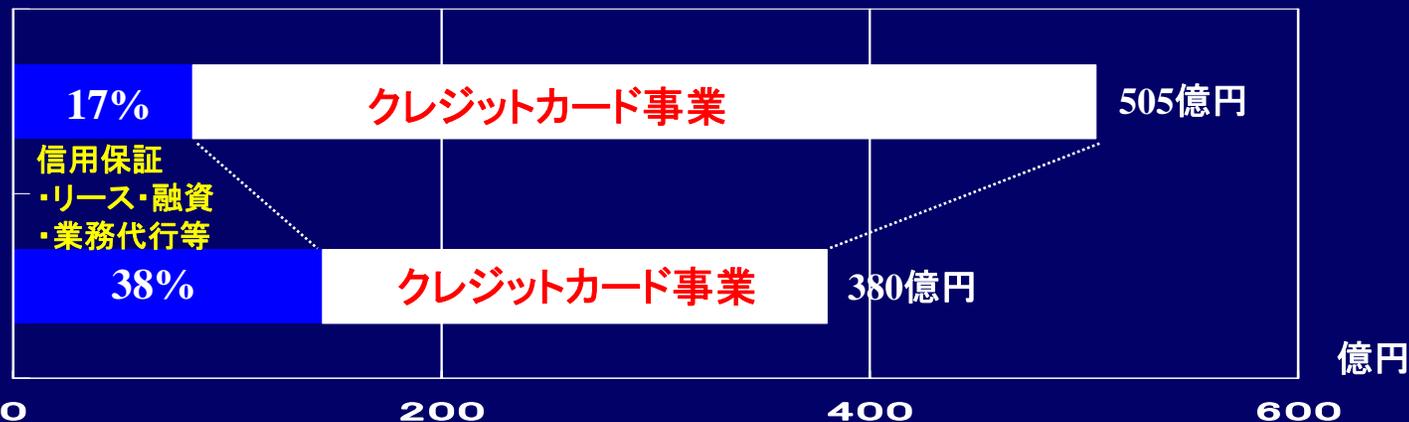
## 事業別利益構造の変化

～カード事業以外のシェアが 17%から38%へ～

【2006年度】

↓ 貸金業法

【2008年度】  
(予想)



# 5. 健全債権確保の対応策

## 徹底したリスク管理による貸倒コスト削減

### 初期与信 … 運用基準の厳格化

#### 多重債務傾向顧客、不正申込の徹底的排除

- ・テラネット件数情報に加え、残高情報の活用 ⇒ 審査精度の向上
- ・受付時点での本人確認強化と事例検証 ⇒ 不正入会者の防止

### 途上与信 … 良質債権づくりのための柔軟な対応

#### 潜在リスクの早期把握によるリスクセグメント別与信

- ・低リスク層への希望利用枠の提供 ⇒ 利用拡大による収益貢献
- ・高リスク層への利用枠制限引下げ ⇒ リスク債権圧縮によるコスト削減

### 回収 … 早期対応とローコストオペレーション化

#### リスク懸念債権の早期見極めに連動した回収体制の強化

- ・多重債務傾向者への利用制限 ⇒ 未入金発生時の即利用停止・回収
- ・未入金発生時の再審査の実施 ⇒ リスクセグメントごとの早期回収強化

上記の施策実行により、年間貸倒コスト30億円減額

## 6. 新規ビジネスへの挑戦

### 海外マーケットへの進出はカードビジネス拡大に必須

#### ①海外でのクレジットカード・リテールファイナンスビジネス

- ・中国・上海での実験的カード発行、アジア圏マーケットリサーチ、実施済
- ・現地法人および現地でビジネス展開する日本企業（金融機関・大規模小売）とのビジネス提携を模索

#### ②アジア圏のカード会社との営業提携

- ・新韓カード（韓国）との相互優待加盟店開放、及び共同サービス開発（5月より）
- ・「当社=新韓」を核とした、アジア各国の有力カード会社とのサービス提携計画

### 法規制に対応すべく新たなるビジネスに挑戦

#### ③投資事業、スモールビジネスローンなど

- ・『リスクをとって収益確保を目指す』ビジネスへの取り組みを強化する

# 7. クレディセゾングループ経営

## クレディセゾングループ企業経営とシナジー効果

### ① 連結子会社

- ・アトリウム ……不況に強いビジネスモデルで、不動産不況時こそ良質物件を獲得する機会と捉えている。当社不動産担保融資事業は、引き続きアトリウムとの連携で推進していく
- ・コンチェルト……ヴィーブルとウラクアオヤマが合併。徹底したローコストオペレーションの実践と保有不動産を活用する新たなビジネスモデルの構築に挑戦し、利益を確保  
(旧ヴィーブル)
- ・ファンデックス……過払い返還請求は減少、  
今期はキャッシュリザーブと不動産担保ローンを中心に営業展開

### ② プレミアム会員向け新サービス開発

- ・セゾン投信、サラブレッドクラブセゾン、RHSJ などは、SAISON・UCカード会員に向けたサービス提供企業として、さらにサービス内容の充実を図る



連結子会社・持分法適用会社の2008年度貢献利益…240億円(前比111%)

# 8. 人事戦略

## 柔軟な人材登用・働きやすい企業の実現

### ①「ダイバシティマネジメント」年齢・性別によらない人材育成・人材登用

- ・女性の登用(取締役1名、部長11名、課長38名)
- ・若年層にも発言権(取締役との対話「C-BOARD」、「初任給の自己申告制度」)
- ・経験者採用の常時化、社員によるスカウト制度、希望職務自己選択制度

### ②多様な人事制度

- ・オープンチャレンジ・・・新ポスト/新規事業/提携会社の社内公募(07年実績:25名)
- ・ワーキングマザーの為の制度充実・・・既婚者1,064名、子供あり695名、  
育児休暇取得中101名、育児時短勤務者125名

## クレディセゾンの発展を支える経営者人材開発

### ③CS・UC・QB、3社共有プラットフォーム

- ・3社の垣根を排除した人事システム・人事異動・教育プログラム
- ・中長期視点での大胆な人材登用、人件費削減に向けた人事制度改革

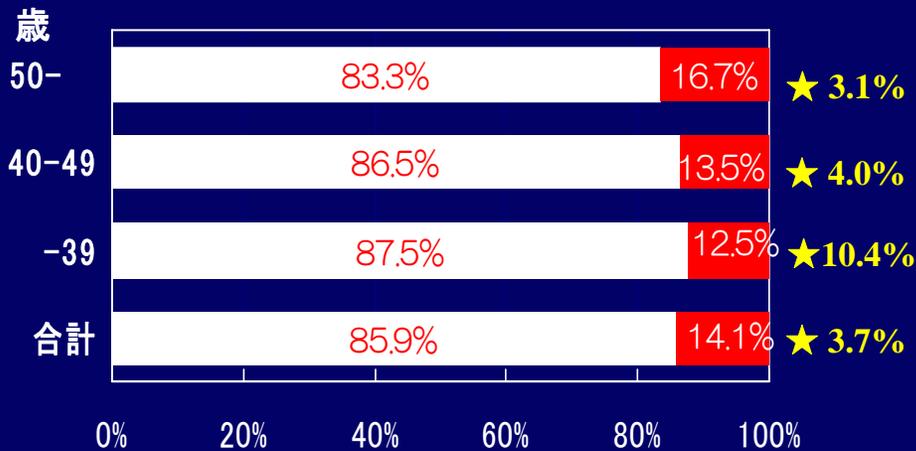
### ④次世代経営者育成プログラム

- ・クレディセゾングループ全体での経営者人材交流
- ・R-academy(社長を講師としたDNA継承講座)

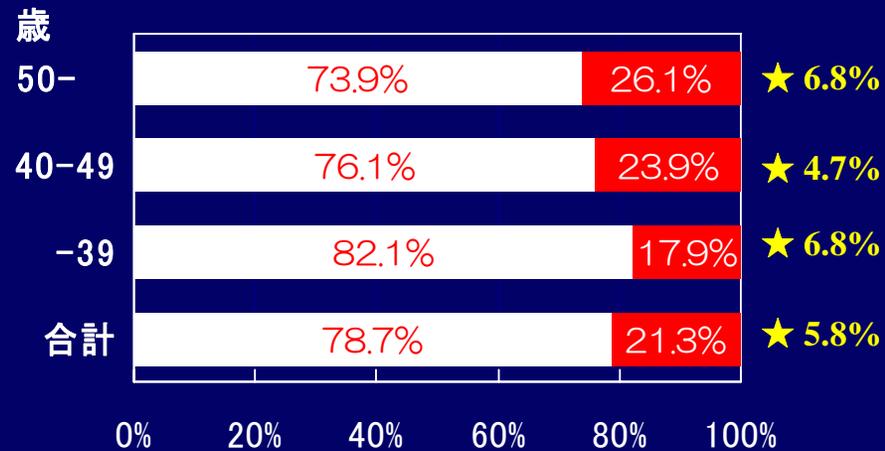
# (参考資料)クレディセゾンの女性管理職登用状況

★日本の企業データに基づく女性の割合

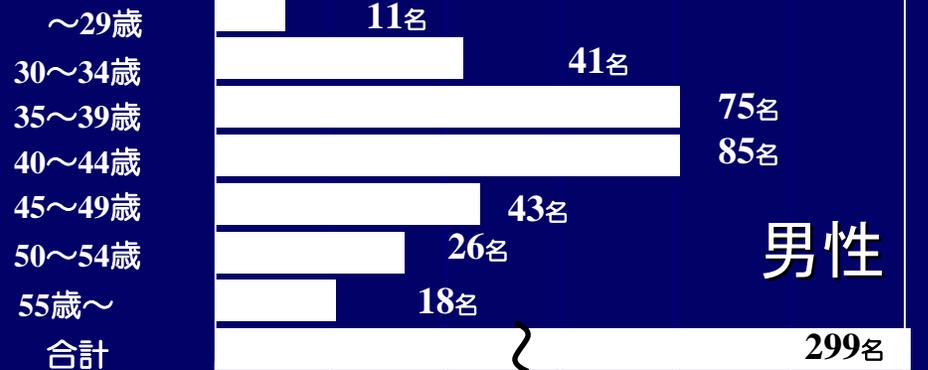
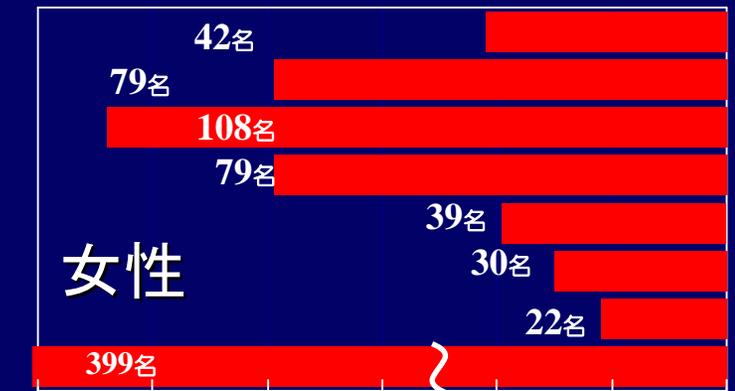
## ■ 部長相当職の男女比



## ■ 課長相当職の男女比



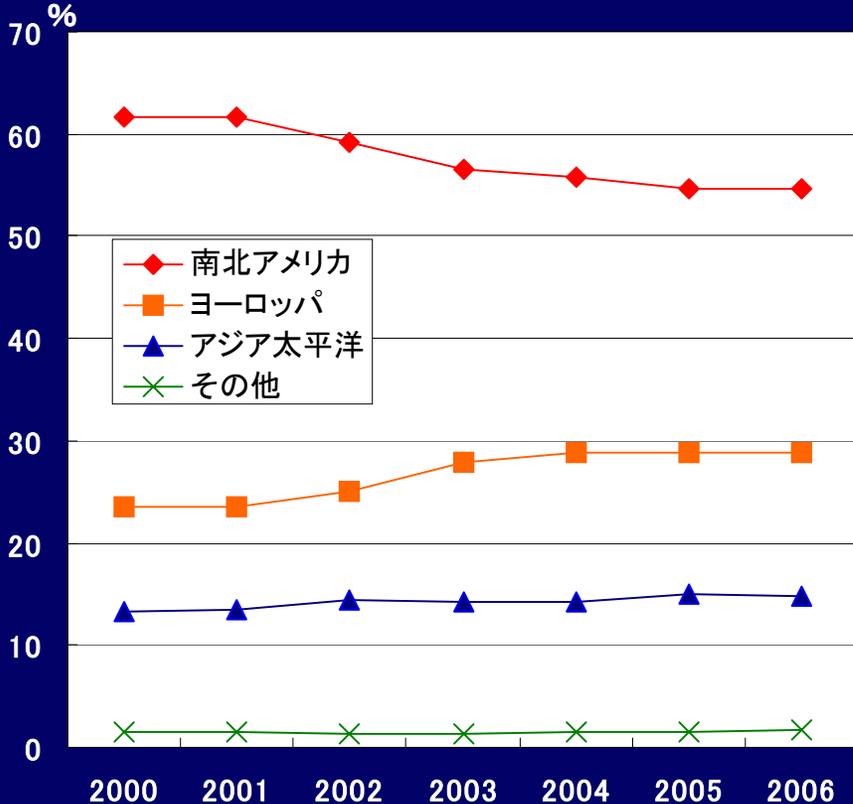
## ■ 係長相当職以上の年齢別分布



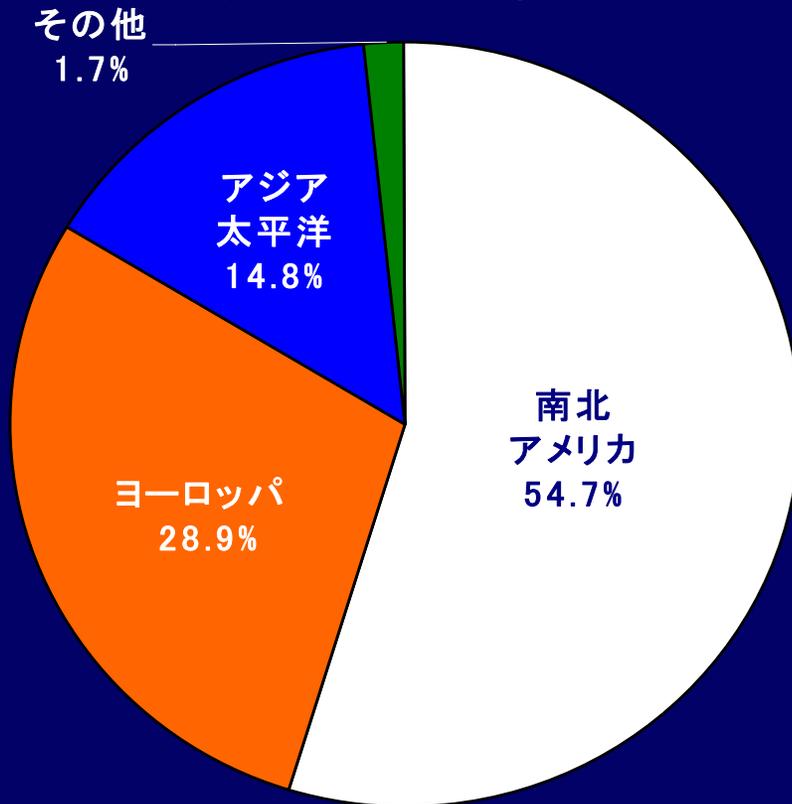
# カードマーケットの現状

# (1) エリア別シェアと成長性

■ エリア別シェア取扱高推移



<2006年エリア別取扱高シェア>



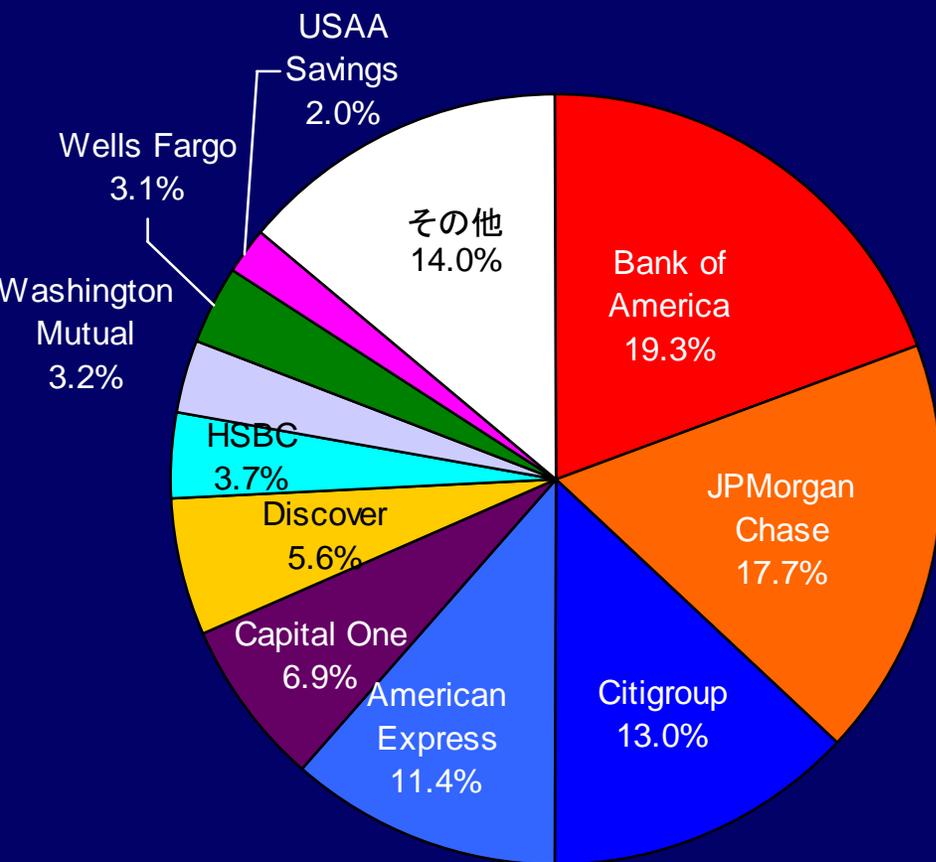
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
南北アメリカ	61.7%	61.6%	59.3%	56.5%	55.7%	54.7%	54.7%
ヨーロッパ	23.5%	23.5%	25.0%	27.9%	28.7%	28.8%	28.9%
アジア太平洋	13.3%	13.4%	14.4%	14.3%	14.1%	15.0%	14.8%
その他	1.5%	1.4%	1.3%	1.4%	1.4%	1.5%	1.7%

※出典: NILSON REPORT  
 ※国際ブランドのクレジット及びデビットの合算。

## (2) 米国のマーケット・シェアの変化

JPMorgan ChaseやCitigroupがシェアを落としたものの、引き続き上位3社で過半数のシェアを占める状況

### ■イシューア一別債権残高シェア



### ■カード発行枚数ランキング(万枚)

順位	イシューア名	発行枚数
1	Bank of America	12,360
2	JPMorgan Chase	10,770
3	Citigroup	10,250
4	Capital One	5,090
5	Discover	4,920

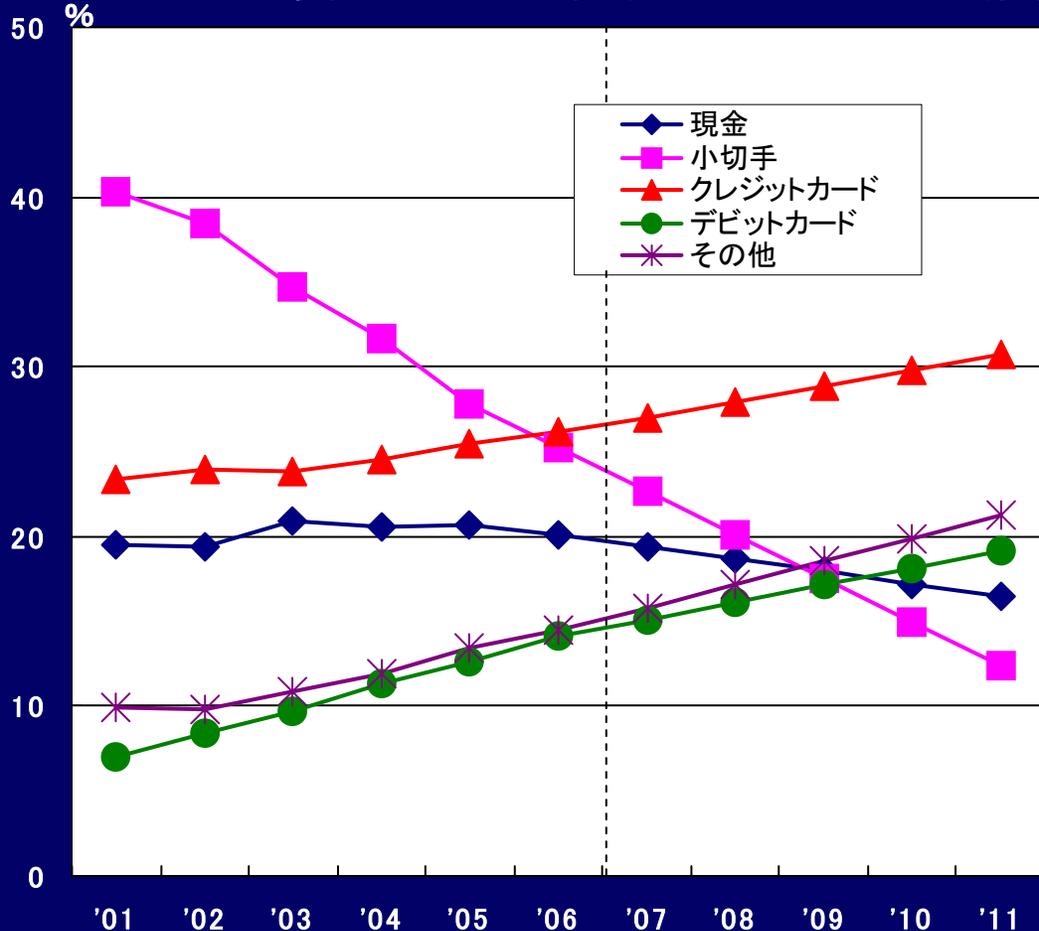
### ■ショッピング取扱高ランキング(億ドル)

順位	イシューア名	取扱高
1	American Express	4,453
2	JPMorgan Chase	3,166
3	Bank of America	2,635
4	Citigroup	2,228
5	Capital One	1,059

※出典: NILSON REPORT(汎用カードにおける2007年実績)  
CORPORATE STRATEGY 2008

# (3) 米国の決済手段の変化と予測

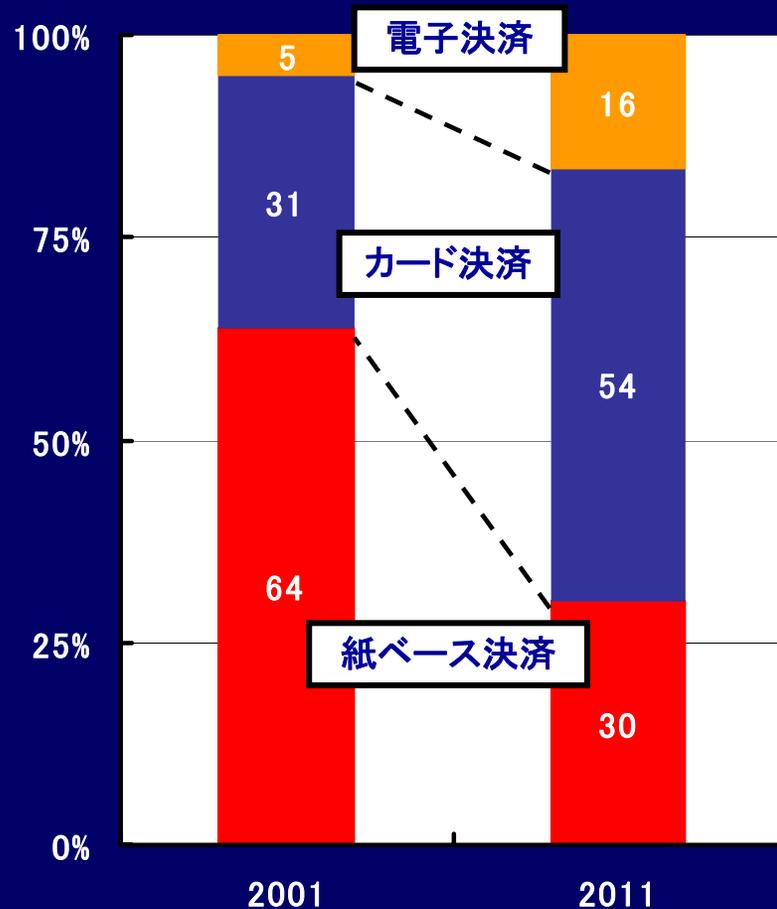
## ■家計消費に占める主要決済手段のシェア推移



### 【2006年実績】

現金	小切手	クレジットカード	デビットカード	その他
20.1%	25.2%	26.1%	14.1%	14.5%

## 【2001-2011年比較】

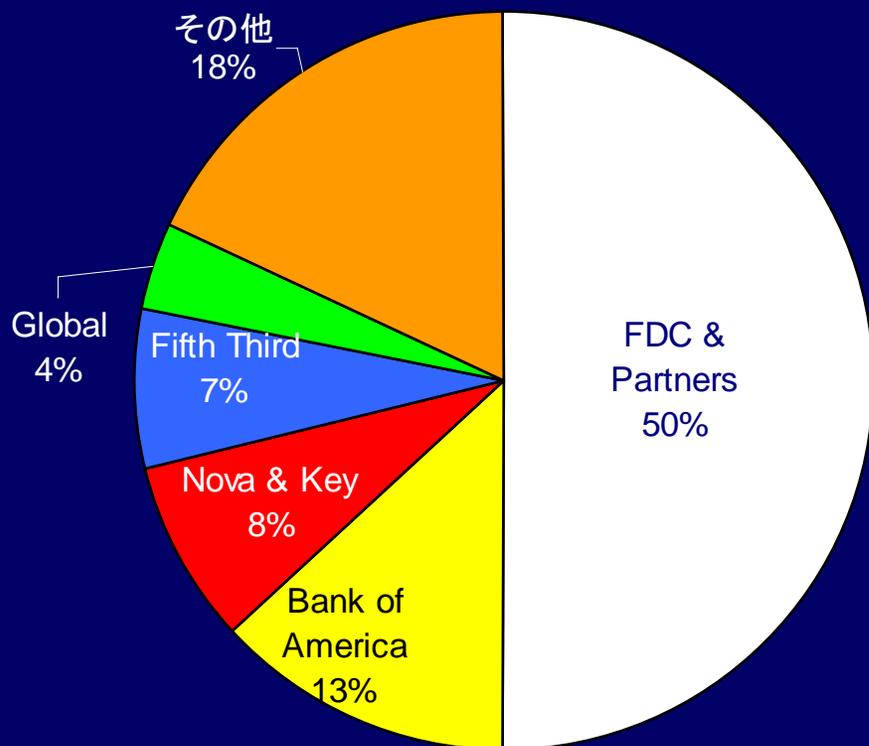


※ 電子決済 ~口座引落/振込等  
 ※カード決済 ~クレジット/デビット/プリペイド等  
 ※紙ベース決済~現金/小切手/郵便為替  
 /トラベラーズチェック等

出典: NILSON REPORT (2007年以降は予測)

# (4) カードビジネスの機能分化とVISAの上場

■ 米国アクワイアラ取扱高シェア(2007年)



■ 上場ブランド会社の株価及び時価総額

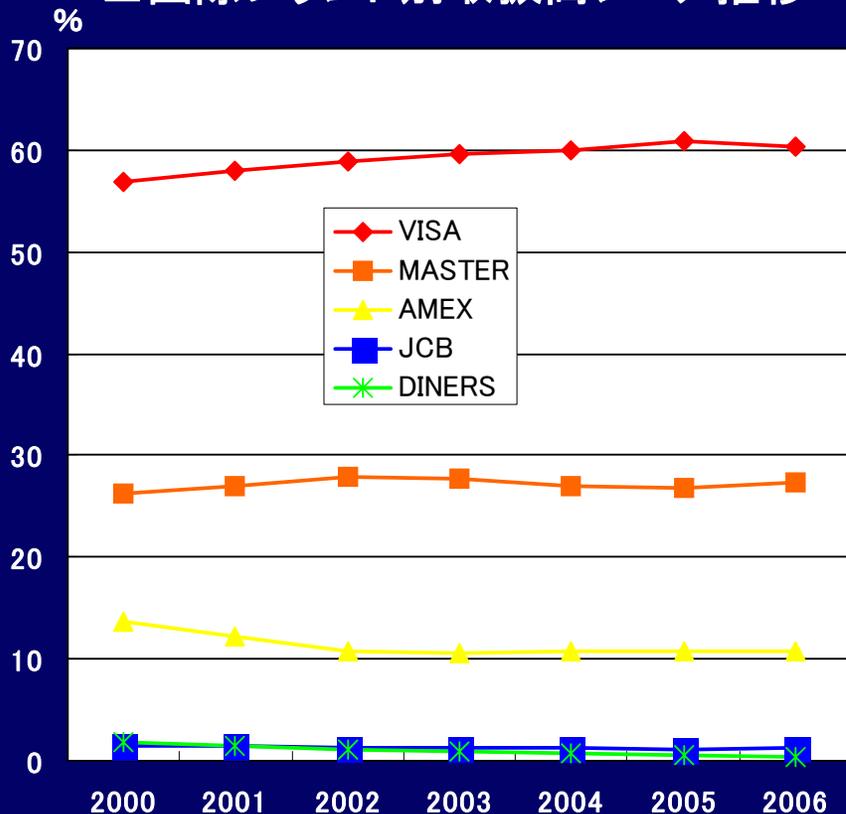
	株価 (ドル)	時価総額 (億ドル)
VISA	67.04	519.6
MasterCard	230.50	302.3
American Express	44.70	516.8

※2008/4/17現在

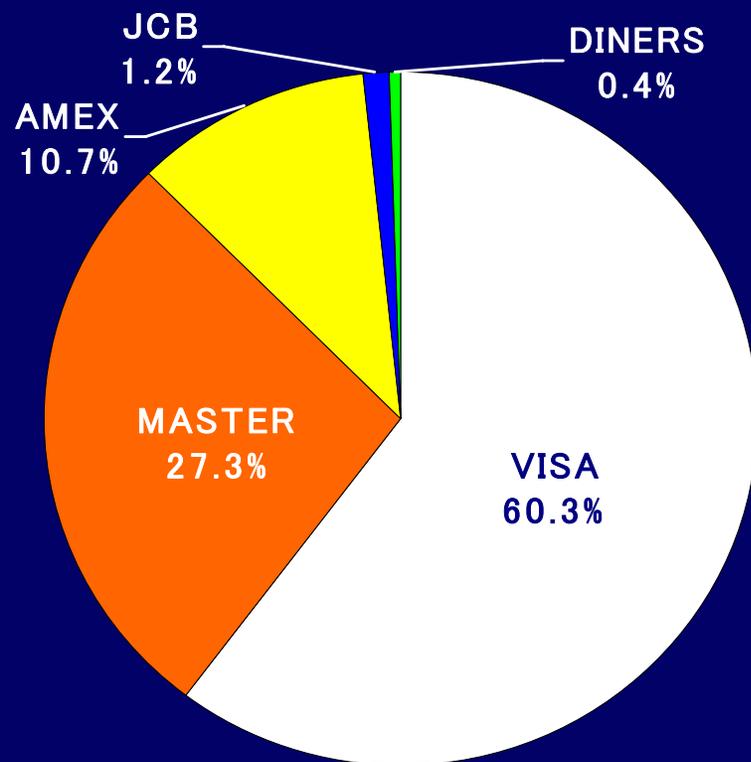
※出典: NILSON REPORT  
 ※VISA & MasterCardの取扱高ベース

# (5) グローバル・マーケットにおけるブランド別シェア

■ 国際ブランド別取扱高シェア推移



<2006年グローバル取扱高シェア>

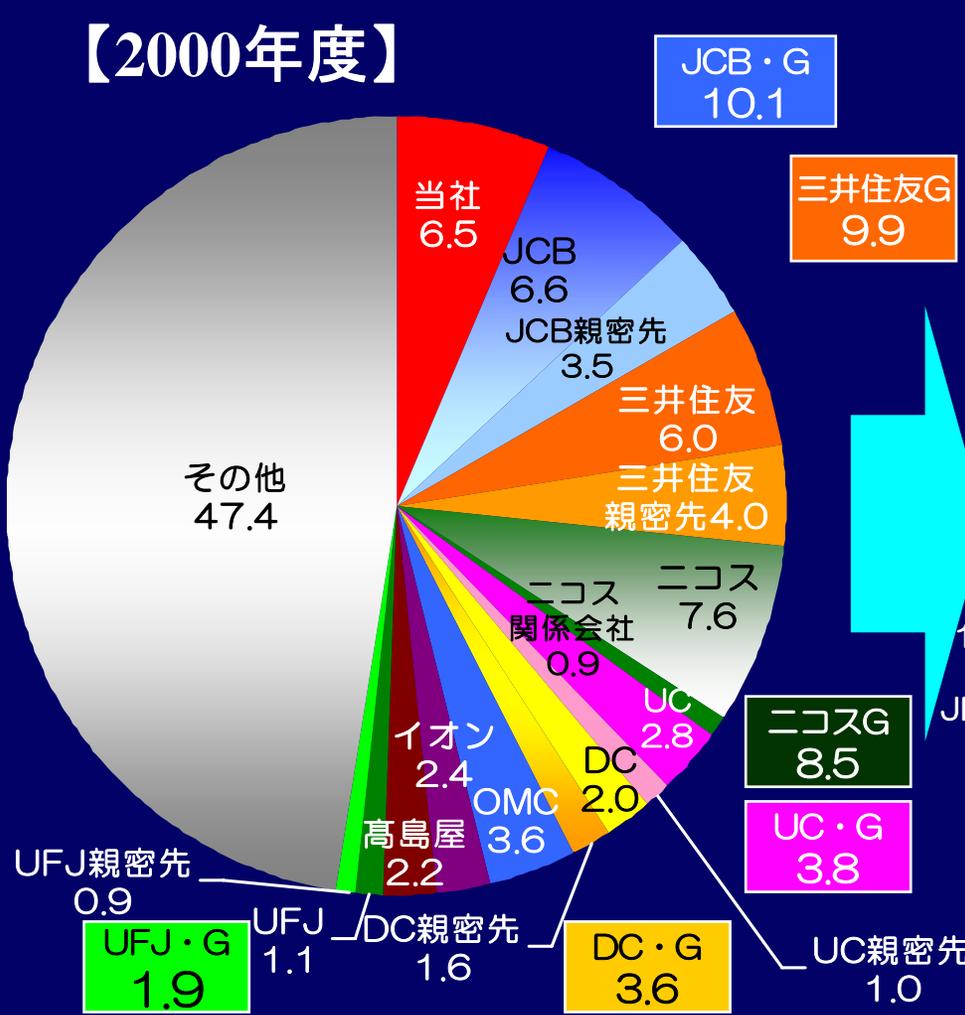


	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
VISA	56.9%	58.0%	59.0%	59.6%	60.0%	60.9%	60.3%
MASTER	26.3%	27.0%	28.0%	27.7%	27.0%	26.9%	27.3%
AMEX	13.6%	12.1%	10.8%	10.6%	10.8%	10.7%	10.7%
JCB	1.4%	1.4%	1.3%	1.2%	1.3%	1.2%	1.2%
DINERS	1.8%	1.4%	1.0%	0.9%	0.8%	0.5%	0.4%

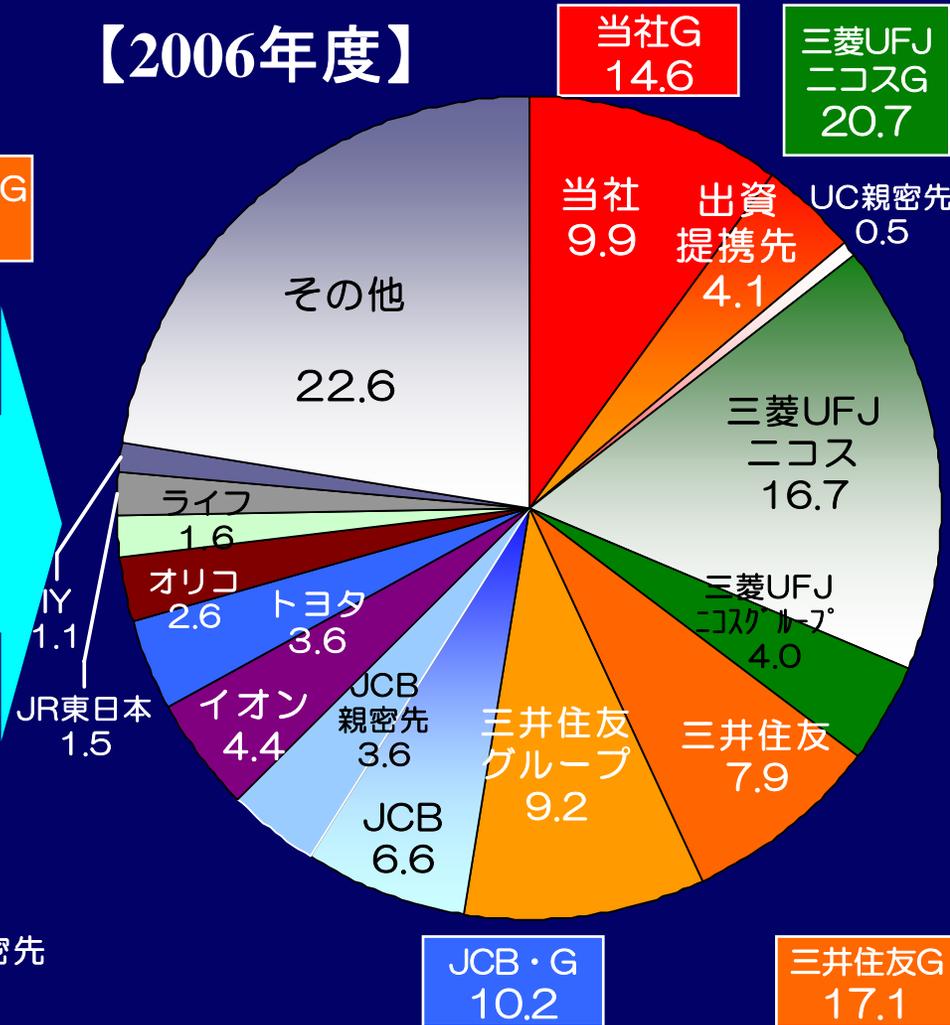
※出典: NILSON REPORT  
 ※VISAとMASTERはクレジット及びデビットの合算。それ以外はクレジットのみ。

# (6) 国内マーケット・シェアの変化(ショッピング取扱高)

## 【2000年度】



## 【2006年度】



※出資提携先:ローソンCSカード/出光クレジット/りそなカード/高島屋クレジットの合算  
 ※親密先:ブランド利用会社等(「グループ」は関係会社・出資提携先・親密先を全て含めたもの)  
 ※三菱UFJニコスは連結子会社の実績含む  
 ※当社独自推定による算出

**2006年度取扱高**  
**:約34.8兆円**

# (7) 国内カードマーケットの変化

みずほ  
FG



クレディセゾン



りそな  
HD



三井住友 FG

三井住友VISAカード

三井住友  
カード



ゆうちょ銀行

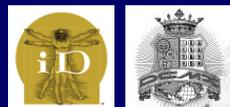
JCB

JCB

その他



NTTドコモ



ソニー



JR G



三菱UFJ FG



農林中央金庫

