

2021年度上期 決算説明会

November 9, 2021

Credit Saison Co., Ltd.





◆ 2021年度上期 決算報告 財務・資本政策

常務執行役員CFO
馬場 信吾

◆ 2021年度下期 事業戦略

代表取締役（兼）社長執行役員COO
水野 克己

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異なる可能性があります。

◆2021年度上期 決算報告 / 財務・資本政策

- ・ 2021年度上期 決算報告 P.4-P.10
- ・ 財務・資本政策 P.11-P.14



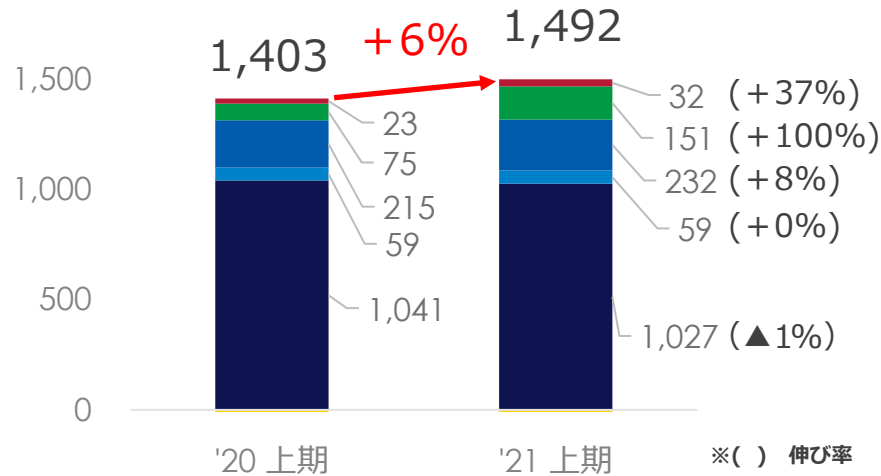
- ・ **ペイメント事業は、引き続き新型コロナウイルス感染症拡大防止に向けた営業時間の短縮や不要不急の外出・移動自粛等の影響を受けており回復途上**
- ・ **一方で、前年度営業縮小等の反動影響により不動産関連事業が大幅伸長**
- ・ **90日以上延滞率は引き続き低水準で推移し、貸倒コストは抑制傾向が続く一方で、利息返還損失引当金の取崩額が、前年を上回るトレンドに変化し、今後の動向を見極めたうえで追加引当の必要性を検討**
- ・ **必要最低資本を除く投資可能枠は、将来に向けた成長投資に集中することで成長性の高いグローバル事業に積極的な資源投下を行う、また、成長機会拡大のため、M&A含めた新規ビジネスにも経営資源を投下**

経営成績① ～ セグメント別業績概況 (IFRS) ～

(単位：億円)

2,000

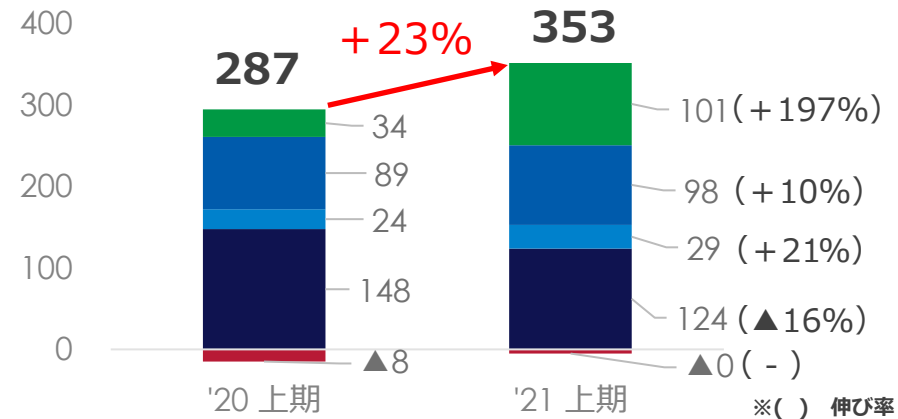
<純収益>



(単位：億円)

500

<事業利益>



■ ペイメント ■ リース ■ ファイナンス ■ 不動産関連 ■ エンタテインメント

【ペイメント事業】

- 引き続き新型コロナウイルス感染症拡大防止に向けた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たことに加えて、前年の新型コロナウイルス感染症による人件費等の振替（販管費から特別損失へ）の反動等により減収減益

【リース事業】

- リモート営業を活用し、既存主力販売店との共同キャンペーン実施等による信頼関係強化に取り組んだ結果、増収増益

【ファイナンス事業】

- 「フラット35」「資産形成ローン」「家賃保証」を始めとするファイナンス残高拡大により増収増益

【不動産関連事業】

- 前年度 営業縮小等の反動影響により増収増益

【エンタテインメント事業】

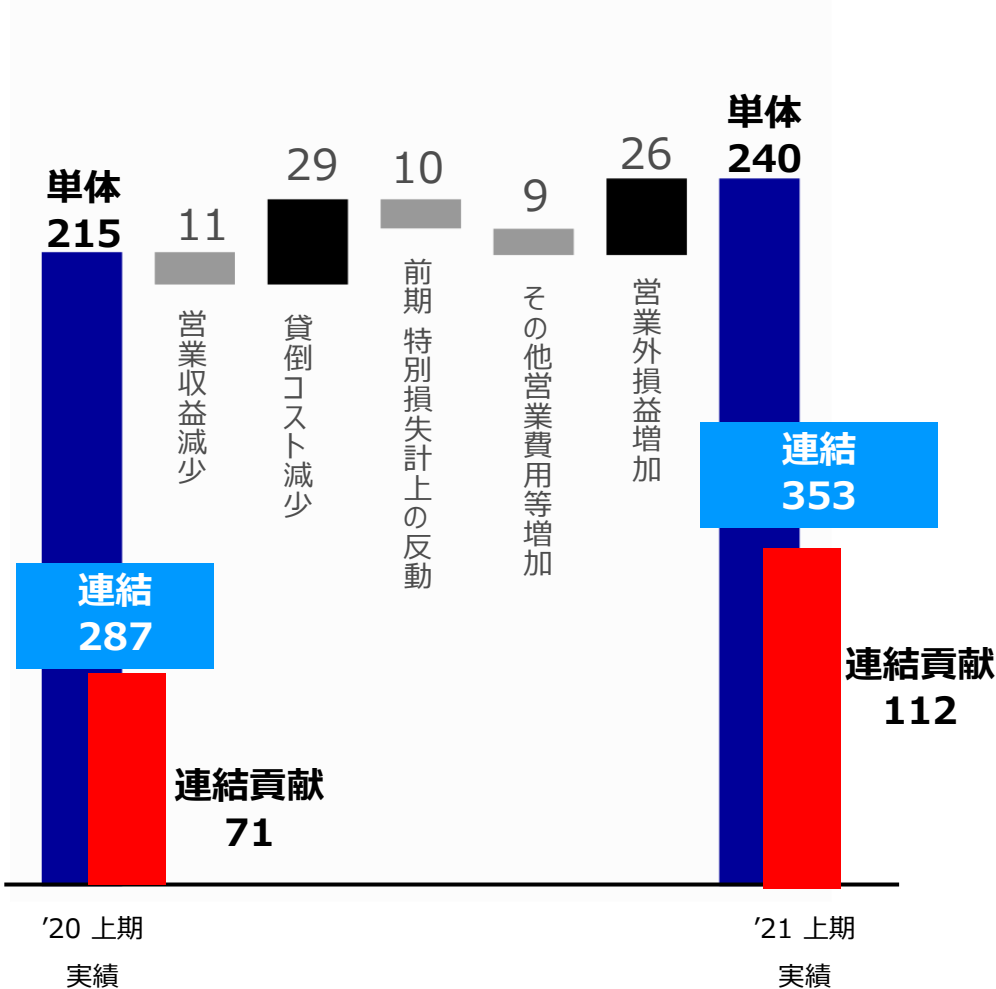
- 引き続き新型コロナウイルス感染症拡大防止に向けたライブ等の公演中止による影響は受けたものの、前年度のアミューズメント施設の休業等の反動影響により増収・事業損失額の減少

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）～

※() = 前年差

単体 経常利益	連結 事業利益	連単差
240億円（+24.1億円）	353億円（+65.4億円）	112億円（+41.2億円）

<事業利益の主な増減>



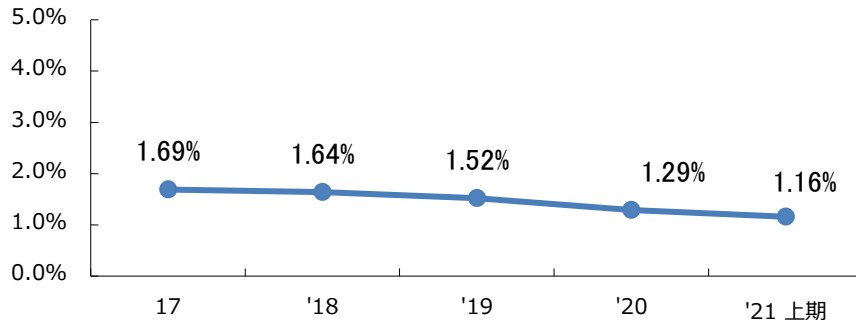
<連結会社の貢献状況（IFRS）>

主な連結子会社	利益貢献
アトリウムG (総合不動産事業) (サービス業)	79.5億円 (+64.9億円)
セゾンファンデックス (融資事業) (不動産金融事業)	31.3億円 (+8.0億円)
コンチェルト (アミューズメント運営事業) (不動産賃貸事業)	7.7億円 (+3.6億円)
セゾン投信 (投資信託の設定、運用ならびに販売)	4.2億円 (+2.0億円)

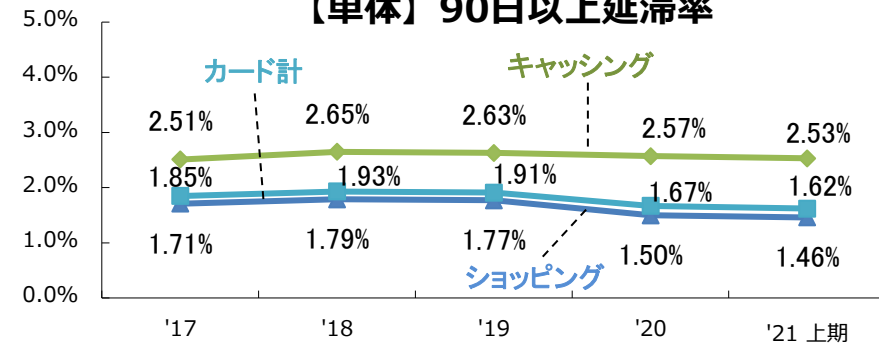
主な持分法適用会社	利益貢献
セゾン情報システムズ (システム構築・運用事業)	5.8億円 (▲1.4億円)
セブンCSカードサービス (クレジットカード事業)	4.5億円 (▲0.0億円)
高島屋ファイナンシャル・パートナーズ (クレジットカード事業)	4.1億円 (▲0.4億円)
出光クレジット (クレジットカード事業)	2.0億円 (▲3.6億円)

90日以上延滞率は引き続き低水準で推移
期初想定より貸倒コストが減少していることを踏まえ通期見通しを修正

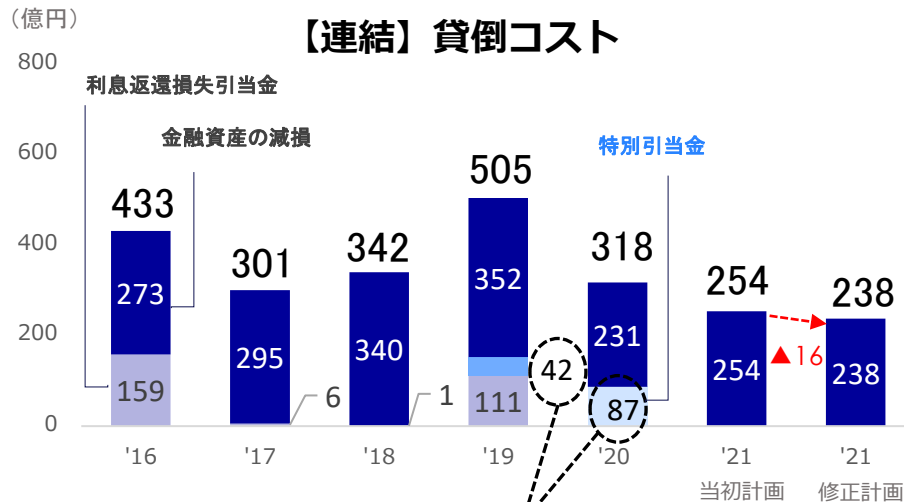
【連結】90日以上延滞率



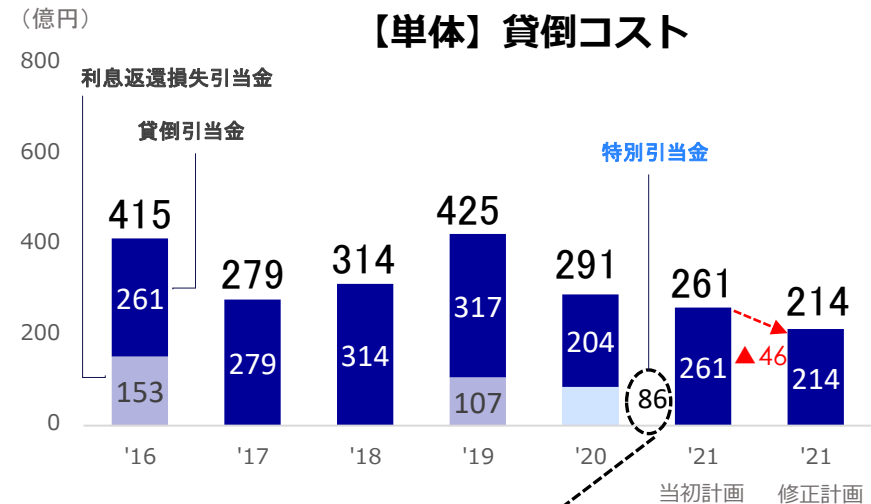
【単体】90日以上延滞率



【連結】貸倒コスト



【単体】貸倒コスト



・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

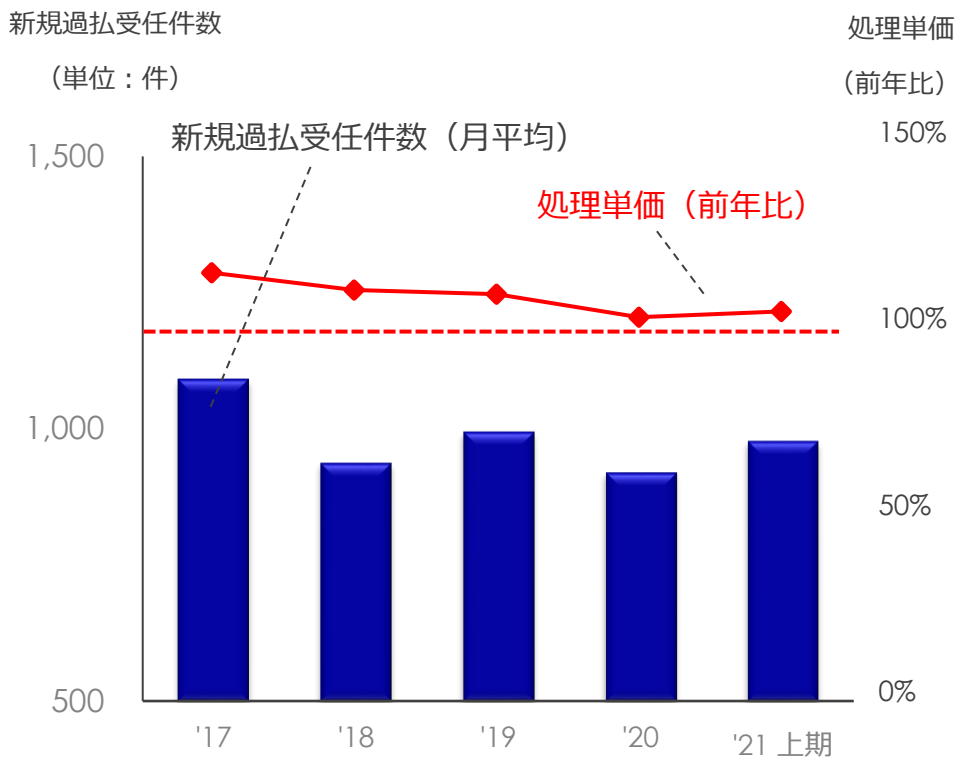
未入金率や返済猶予債権の状況から、
将来の延滞債権等の増加に備えた特別引当金計上

取崩額は
前年を超える水準に変化

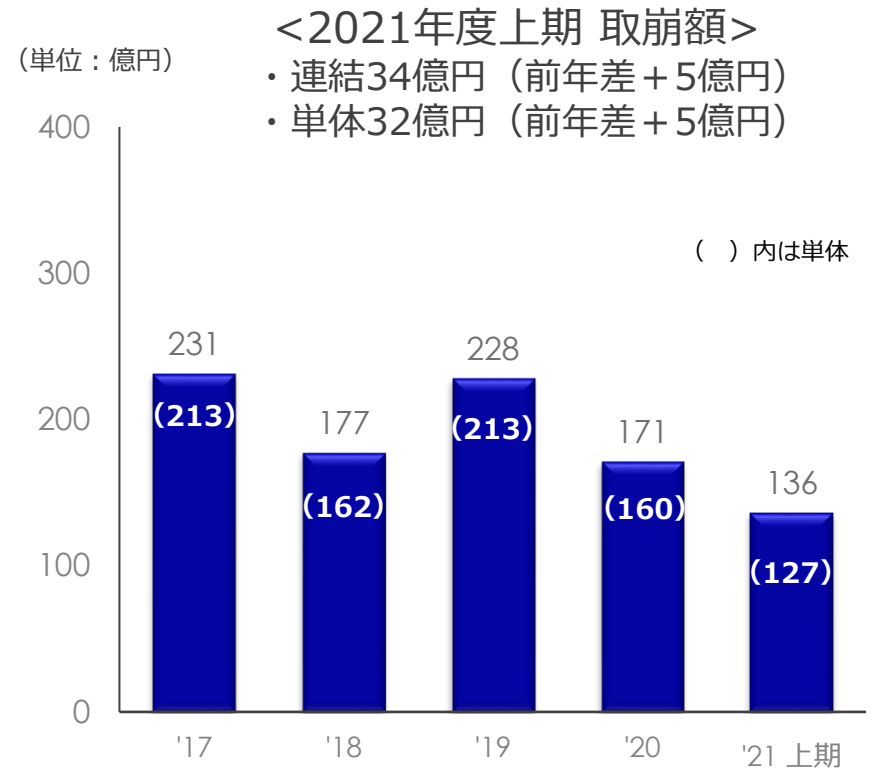


今後の動向を見極めて
追加引当の必要性を検討

■ 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





2021年度 業績予想の見直し（単体 営業収益のみ）

（単位：億円）

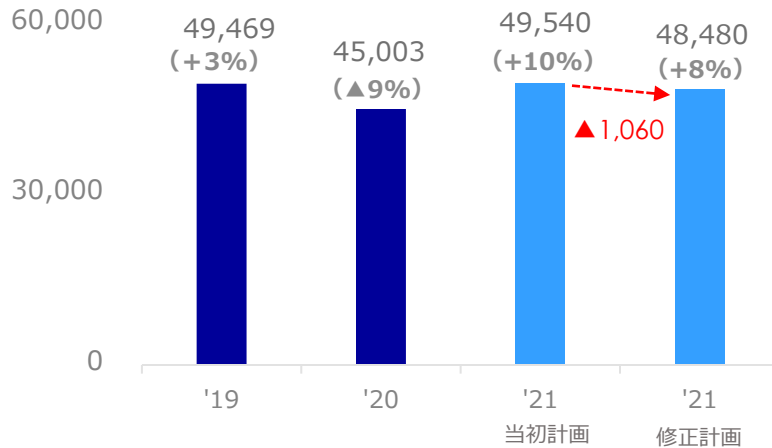
		前回発表予想 （5月14日 公表） （A）	今回発表予想 （11月9日 公表） （B）	増減額 （B - A）
連 結	純 収 益	2,995	2,995	±0
	事 業 利 益	520	520	±0
	当 期 利 益	365	365	±0
単 体	営 業 収 益	2,597	2,530	▲67
	経 常 利 益	390	390	±0
	当 期 純 利 益	260	260	±0

ペイメント事業の主要指標

※() = 前年差

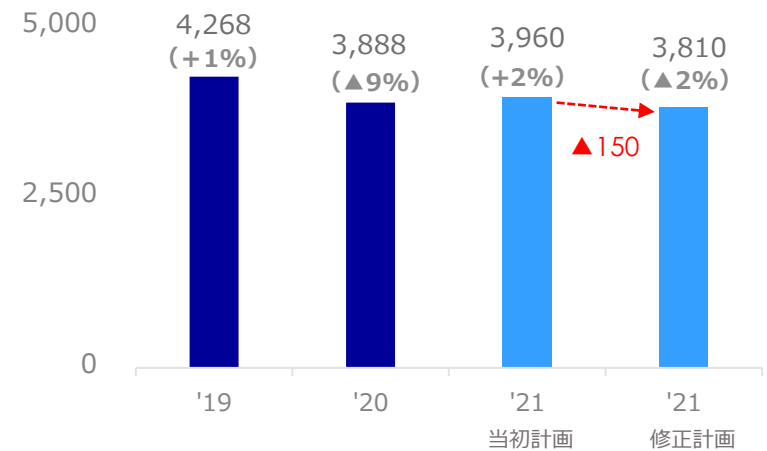
ショッピング取扱高

(単位：億円)



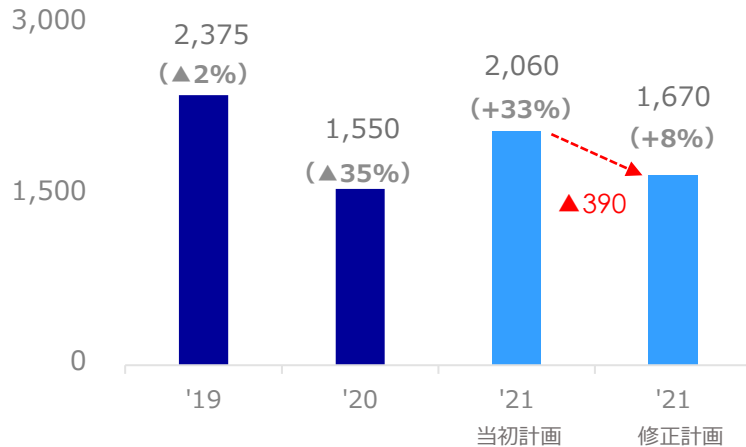
ショッピングリボ残高

(単位：億円)



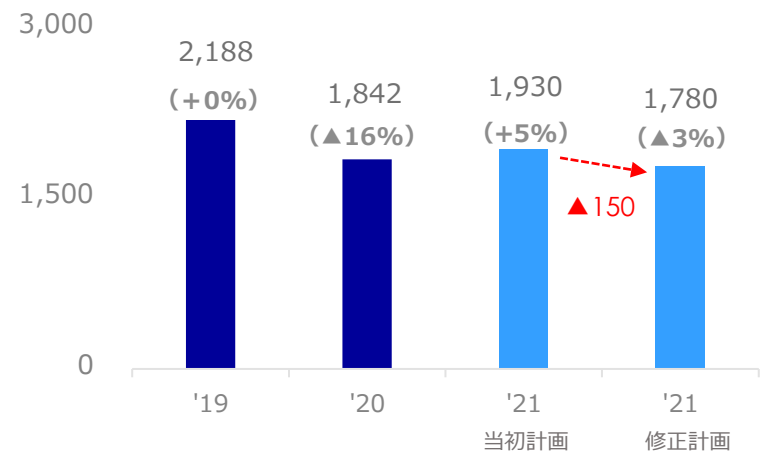
キャッシング取扱高

(単位：億円)



キャッシング残高

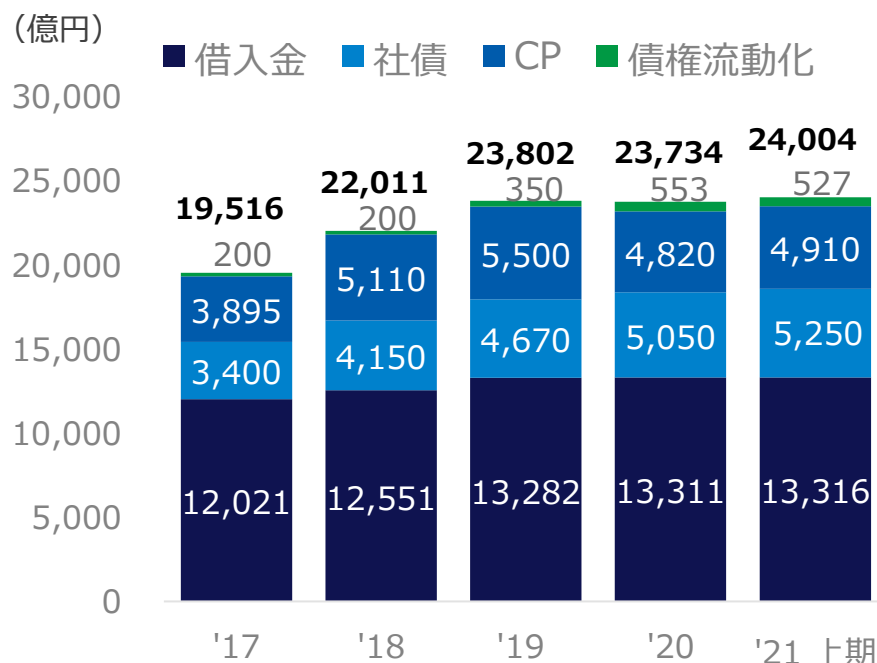
(単位：億円)



■ 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

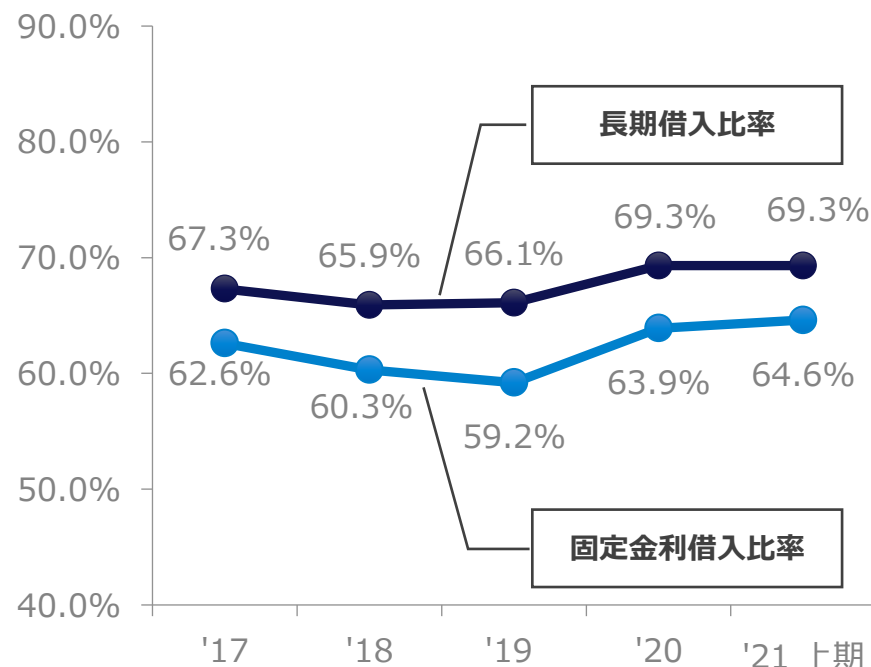
【単体】有利子負債残高推移



■ 有利子負債の構造について

- 有利子負債の**7**割弱を長期資金で構成
- 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



※ フラット35事業に伴う流動化借入金は、有利子負債残高および長期・固定比率算定上除いて算出

「財務の健全性」の維持向上を優先課題とし、国内外における戦略投資による持続的成長の実現と資産効率に優れたビジネス拡大や非効率資産圧縮により資産効率の向上を目指す

適切なリスクキャピタルマネジメントによる
財務の健全性（信用格付A+）の維持向上

- 各事業の想定リスク量の把握
- 特定事業に依存しないリスク分散
- 資産効率（＝利益率）の向上
- 事業ポートフォリオの入れ替えによる
余剰枠の拡大

余剰資本の配分

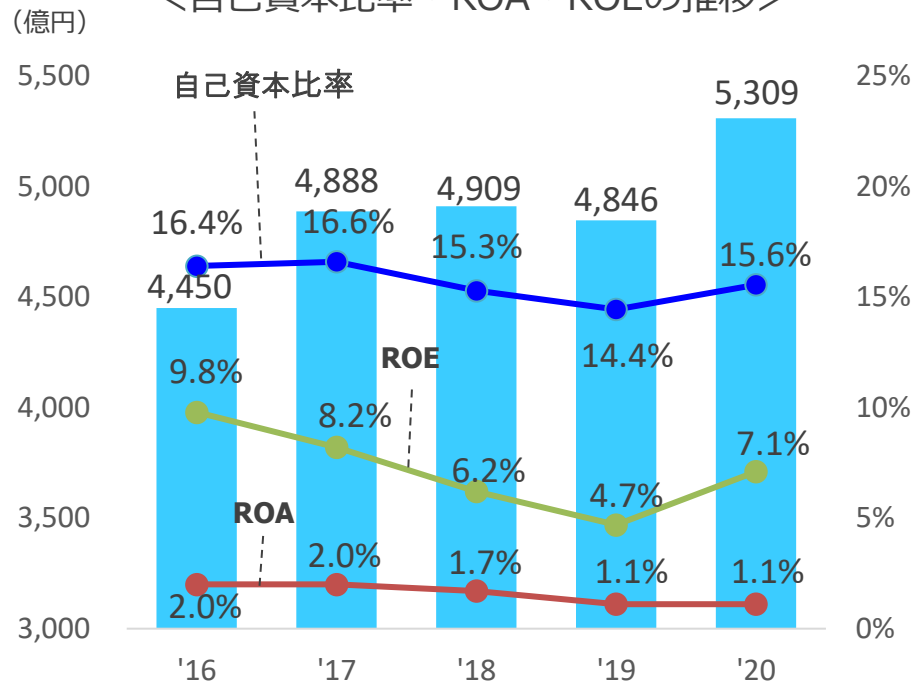
成長分野への積極的な投資

- 国内外の戦略投資（資本提携・M&A）
- 各事業における新規提携等への投資

適切な株主還元

- 利益基盤拡大に伴う安定・継続配当
＜2021年度 予想1株配当45円 予想配当性向19.3%＞
- 資本効率の向上を図る自己株式取得

＜自己資本比率・ROA・ROEの推移＞



中長期的な経営指標

自己資本比率 15%程度
ROE 10%超

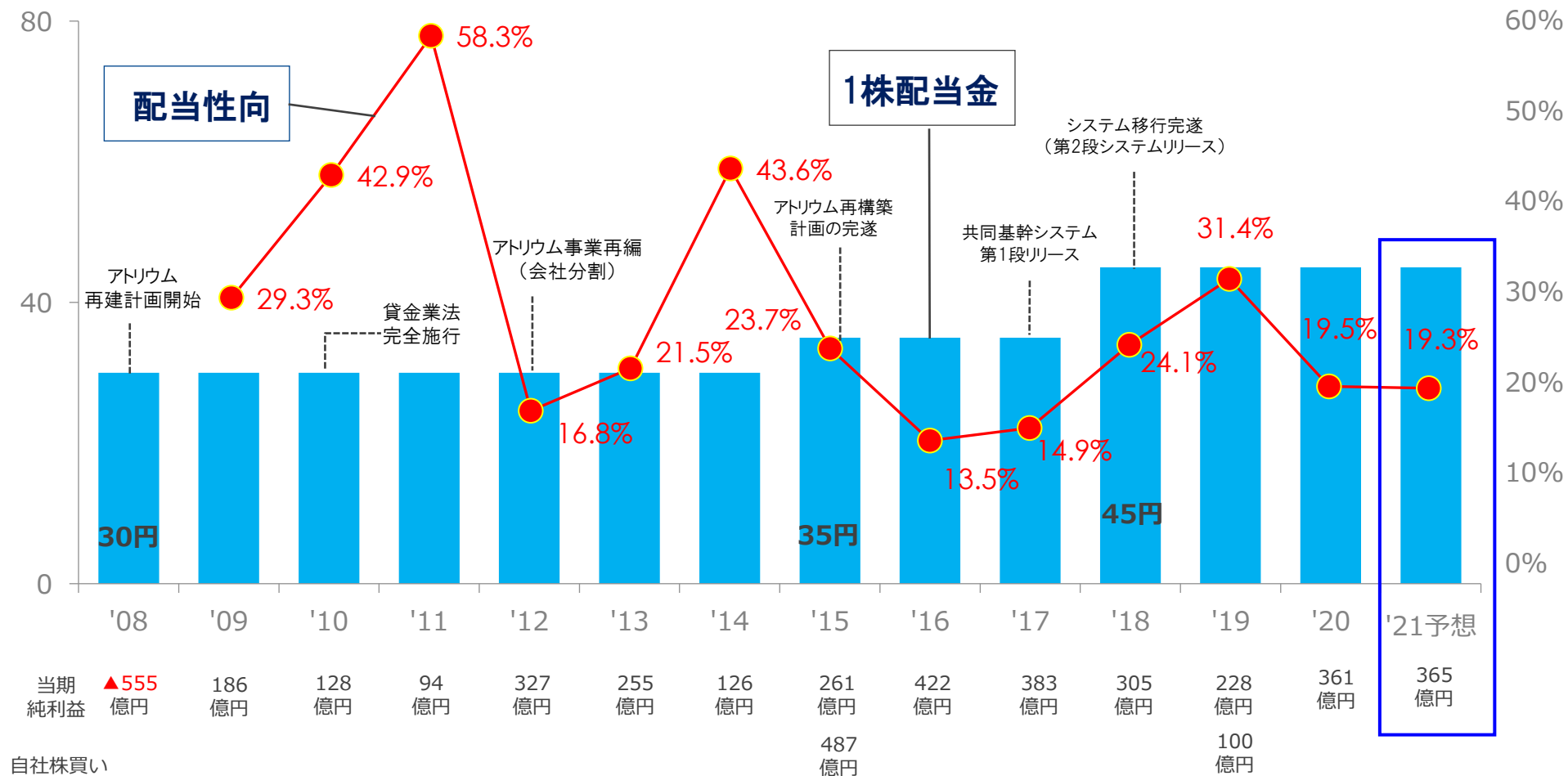
株主還元の状況

<基本的な考え方> 安定継続配当

- ・リーマンショックに端を発した金融危機発生時、▲555億円の赤字でも減配せず
- ・コロナ影響により、20年度業績予想の公表は1Q決算発表（8月）になったものの、本決算発表（5月）時点で安定継続配当の方針に則り、予想配当を先に公表

（1株配当金:円）

（配当性向）

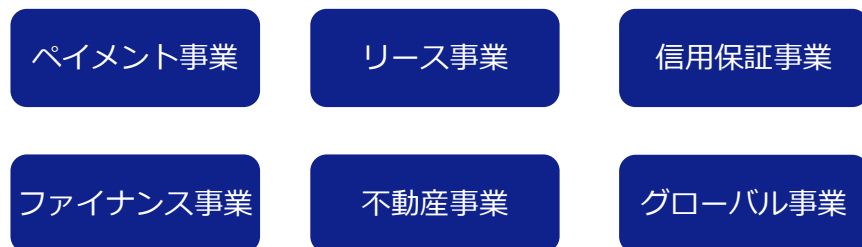


資本政策（リスクキャピタルのマネジメント）

- 各事業毎にリスク計測し、リスクキャピタルを配賦するALM管理を導入
- A+**維持に必要な水準を**EaR**※等で信頼水準**99.75%**として将来の損益変動リスクを計測
- トラックレコードの更新及びB/Sの増減を反映し、定期的に再計測を実施

※Earnings at Risk

【事業別に分類されたアセット】



など



【リスク要素】

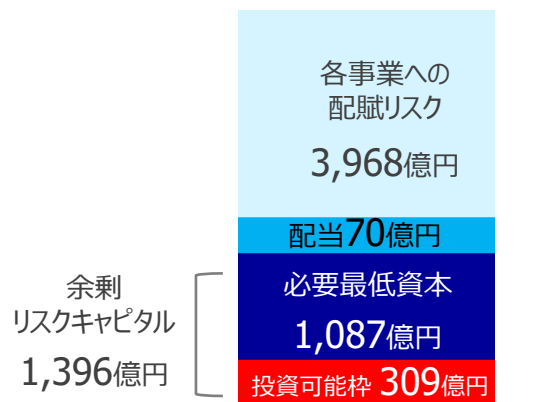
金利リスク

貸倒リスク

価格変動リスク

【連結自己資本：5,435億円】

連結自己資本はIFRS第9号の適用による影響を除く
(2020年度)



【リスクキャピタルの配分方針】

- 余剰リスクキャピタルのうち、連結自己資本の**20%**は必要最低資本（1,087億円）として確保
- 必要最低資本を除く投資可能枠**309億円**は、**成長性の高いグローバル事業に積極的な資源投下**を行う。また、成長機会拡大のため、**M&A含め、新規ビジネスに対して経営資源投下も積極化**。加えて、コロナ影響を大きく受けた**ペイメント事業はLTV最大化に向けた取り組みに資源投下**
- 将来に向けた成長投資や既存事業の持続的な成長の実現に向け、資本コストを意識した事業ポートフォリオの見直しを行い、捻出した経営資源の再投下を通じ、事業ポートフォリオの最適化を進める

◆ 2021年度下期 事業戦略

- ・ 2021年度下期 事業戦略

P.16-P.38



2021年度 経営戦略の全体図

「 総合生活サービス企業グループへの転換 」

I. 新規ビジネスの創造(M&A / 資本参加 / 事業提携等)

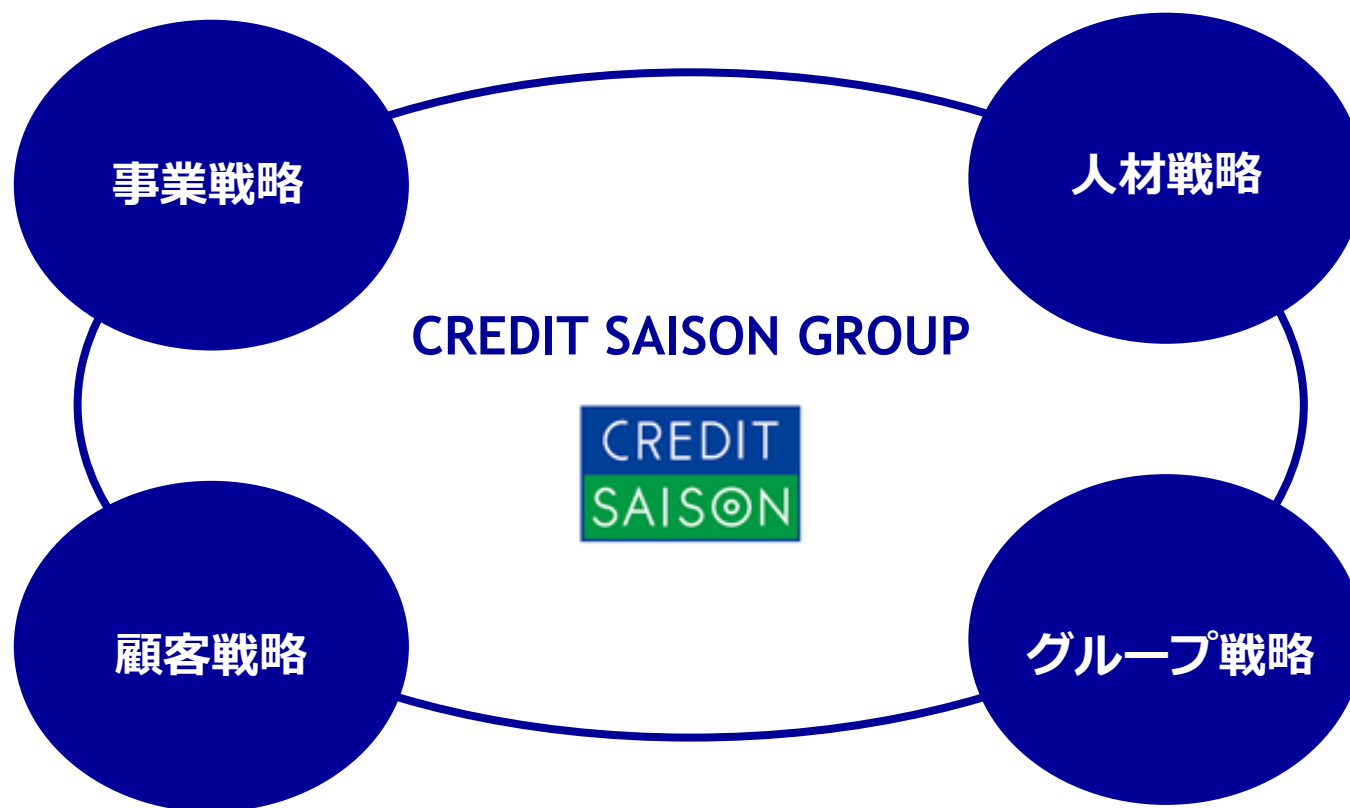
II. リアル と デジタルの融合で カスタマーサクセスを実現

基本コンセプト

Innovative

Digital

Global



今、クレディセゾンがやり遂げようとしている 具体的なこと

I . Domestic Business

Payment

構造改革を遂げたうえでの**再成長**
(BtoC領域・BtoB領域)

Finance

第2の柱として成長した
ファイナンス事業の更なる拡大

New Business

将来収益の「柱」創出に向けた
新規ビジネスへの挑戦

Digital

「CSDX VISION」を掲げ **デジタル時代を先導する企業**を目指す

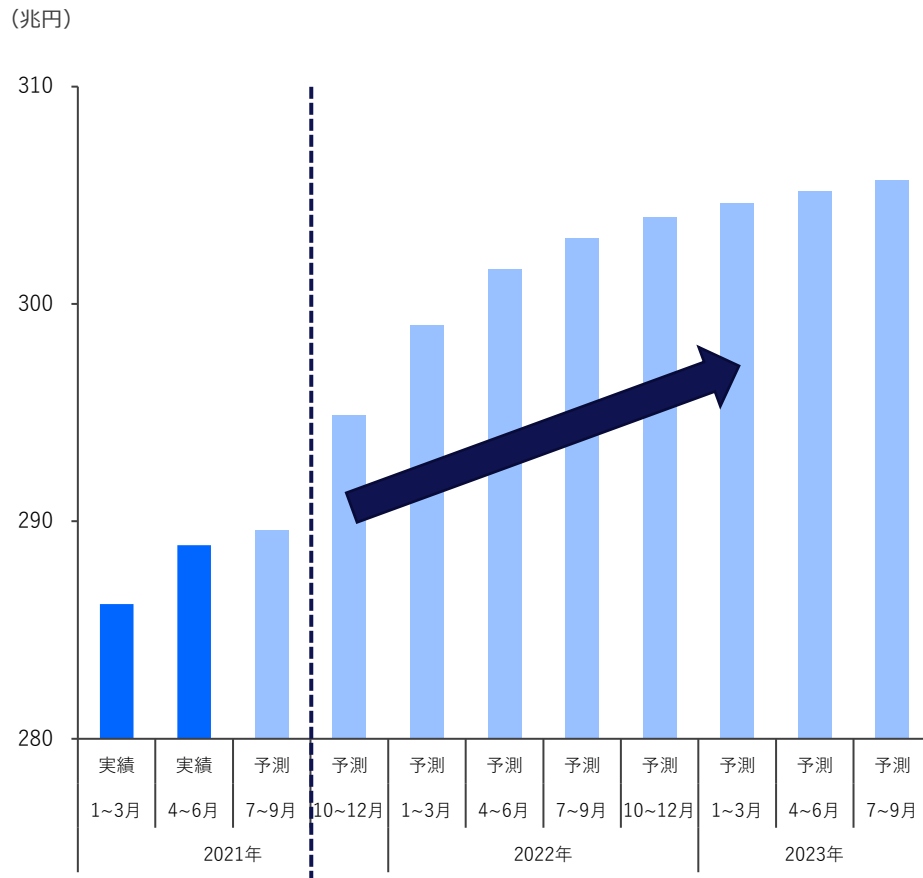
II . Global Business

第3の柱に向けて**グローバル事業**の拡大に挑戦

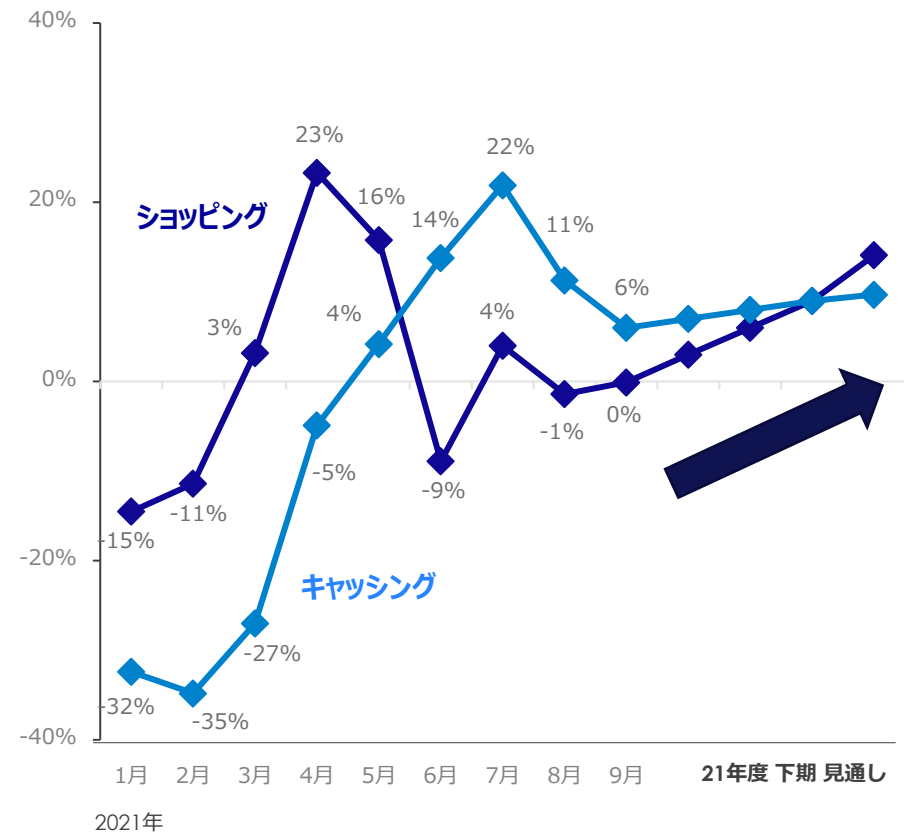
III . Group Business

クレディセゾングループ全体の総力を結集して
「総合生活サービス企業グループ」への転換を図る

< 民間最終消費支出の見通し >



< ショッピング・キャッシング取扱高（前年比）推移 >



出所

内閣府：統計表（四半期別GDP速報）

野村證券：日本：2021年～23年度の経済見通し改定（2021.9.8）

SMBC日興証券：『日興ハウスビュー』季刊日本経済予測（2021年9月改訂版）等により当社作成

I . Domestic Business

Payment

< プロダクトの変化（BtoC領域） >

プロパーカード戦略の推進
スマホ完結型サービス「SAISON CARD Digital」の活用

SAISON CARD Digital（新プロパーカード）

アライアンス先
約150社



< アライアンス先（一例） >

SHOP
CHANNEL

I . Domestic Business

Payment

< プロダクトの変化（BtoC領域） >

プロパーカード戦略の推進 新提携スタイルの実現

プロパーカード機能

SAISON CARD Digital



提携先アプリ



SAISON

TAKASHI NAKAHATA



GAMING CARD



5252 0012 3456 7890

TAKASHI NAKAHATA



I . Domestic Business

Payment

< プロダクトの変化（BtoB領域） >

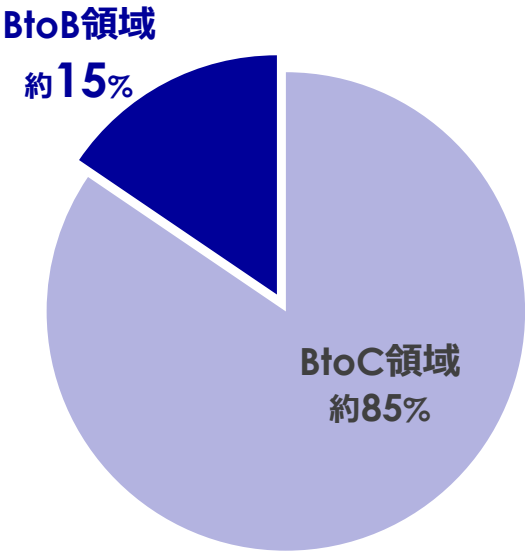
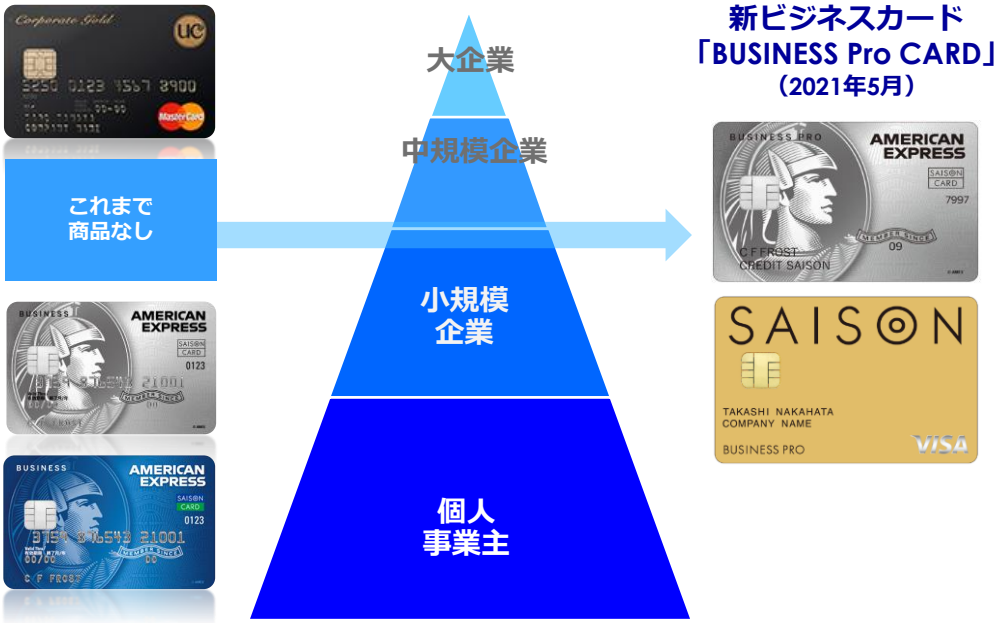
SME(Small and Medium Enterprise) マーケットでのカード決済シェア最大化

< 新プロダクトの投下 >

< BtoB領域の取扱高 >

全ての法人に対する商品ラインアップの完成

前年比+約30%程度と高水準で推移



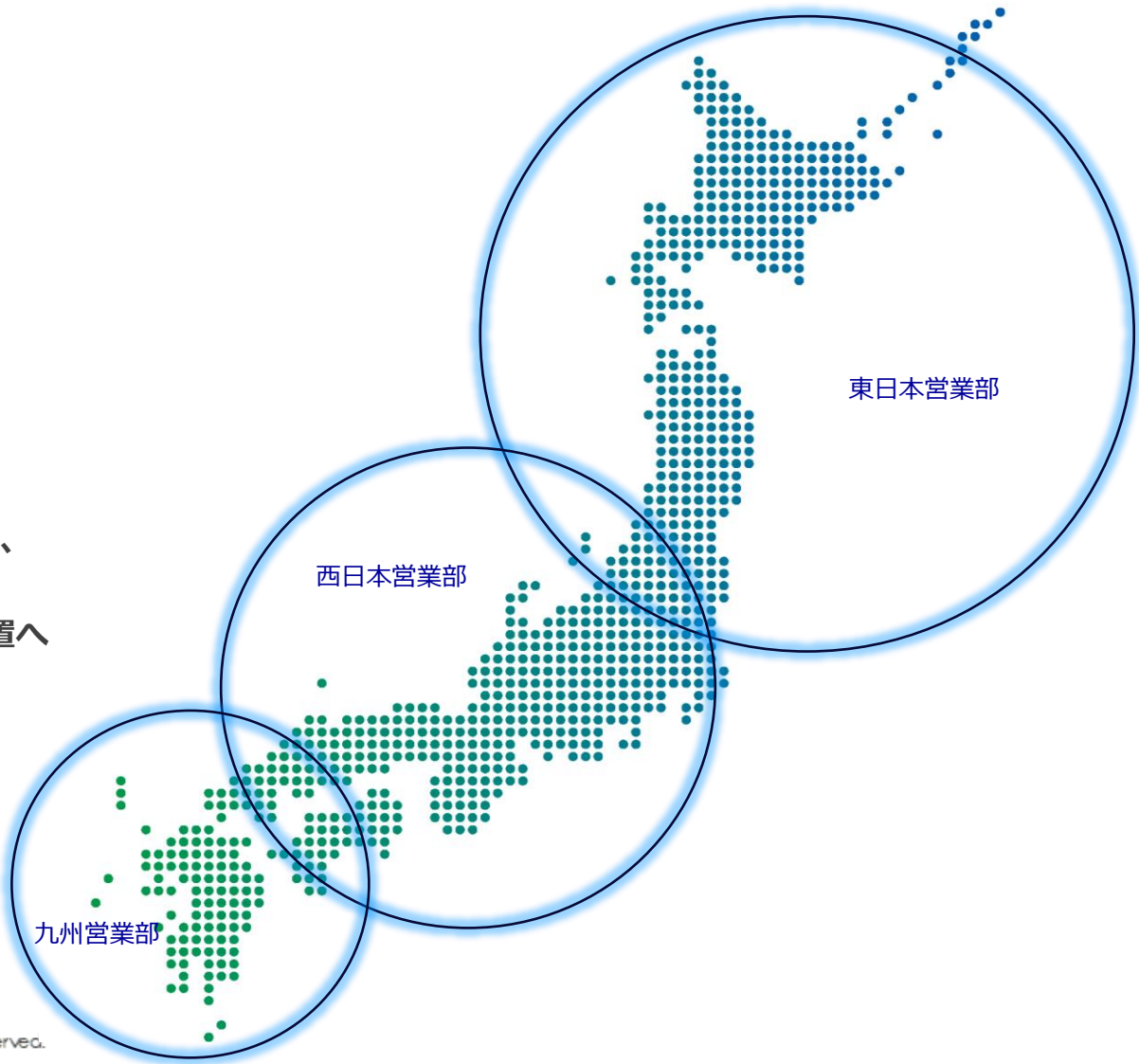
I . Domestic Business

Payment

- ① 営業体制の変化
- ② バックオフィス部門の効率化



新規プロセッシング受託や新規事業、
ファイナンス事業 等
収益拡大に向けた事業に人員再配置へ

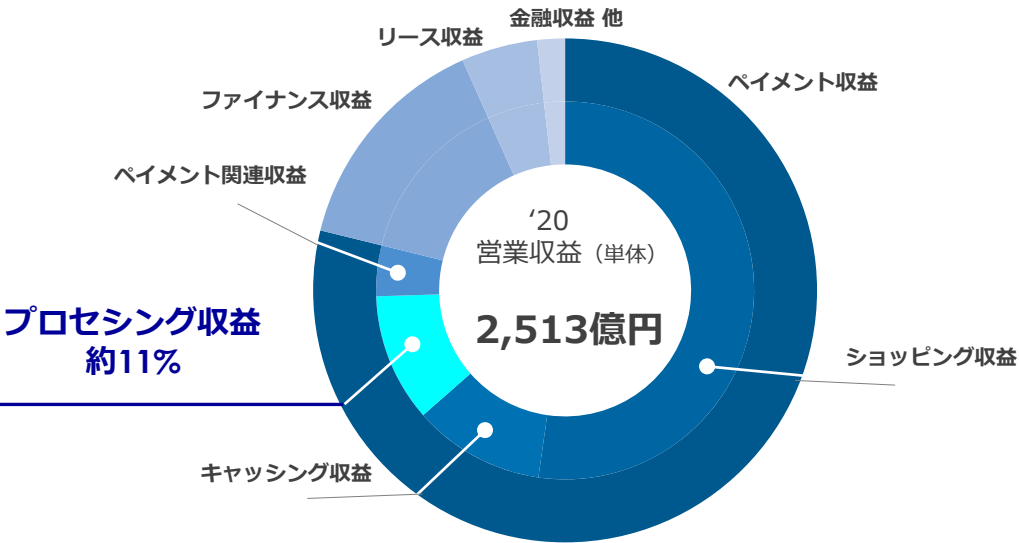


I . Domestic Business

Payment

新規受託先獲得によるプロセッシング収益の拡大

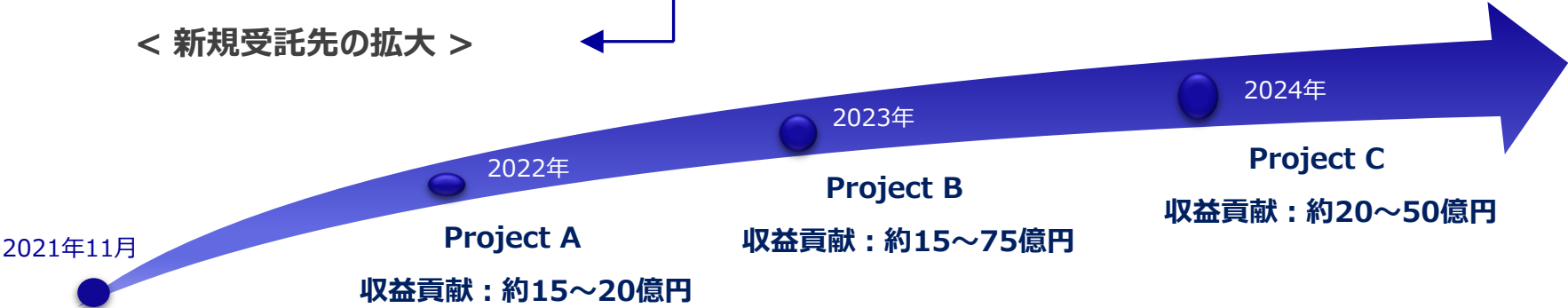
< 営業収益（単体）の構成比 >



< 既存受託先における業務拡大 >



< 新規受託先の拡大 >



I . Domestic Business

＜ デジタルトランスフォーメーション戦略「CSDX戦略」を策定 ＞

CSDX VISION

Customer Experience

お客様の感動体験を創出する

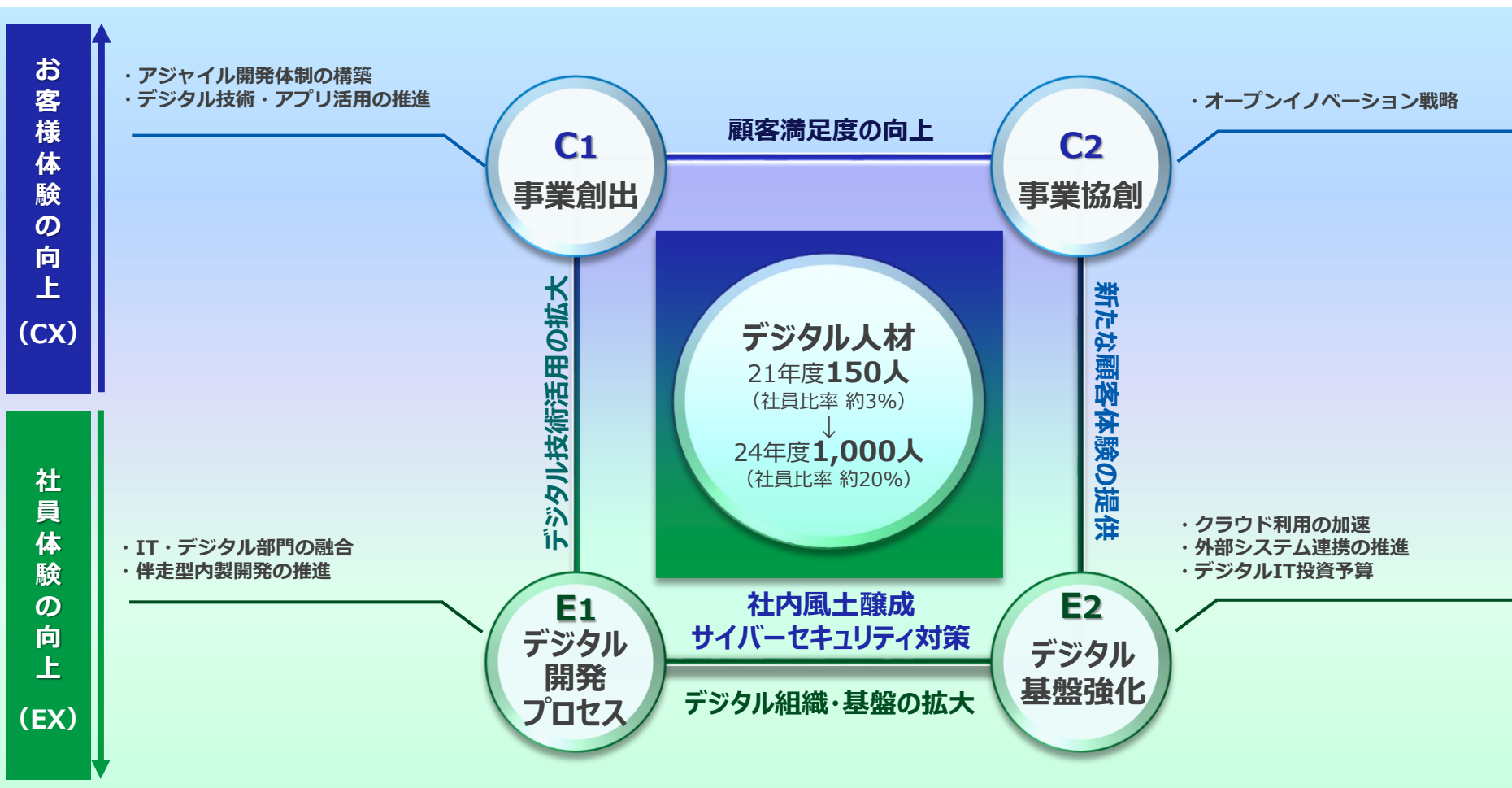
Employee Experience

社員の体験を転換する

デジタル技術を活用することで、ビジネスを変革・転換し、
期待を超える感動体験を提供することで、
デジタル時代を先導する企業を目指す

I . Domestic Business

CSDX戦略



I . Domestic Business

Layer1

コア
デジタル
人材

- ・エンジニア
- ・データサイエンティスト
- ・サイバーセキュリティ
- ・デザイナー

約40人

OJT 勉強会

Layer2

ビジネスデジタル人材



- ・ゼネラリスト+コア技術

約40人

<社内公募>

1回目：2020年10月 公募者 約40人 ⇒ 異動者 約10人

2回目：2021年10月 公募者 約90人 ⇒ 異動者 約20人

研修

社内公募

Layer3

デジタルIT人材



- ・ドメインエキスパート
- ・業務システムエキスパート

約70人

合計 約150人

I . Domestic Business

＜お客様との接点や社員同士のスキル・知識共有等のコミュニケーションにおいて、リアルとデジタルを融合する、オムニチャネル・コミュニケーションを実現＞

お客様体験の最大化(CX)

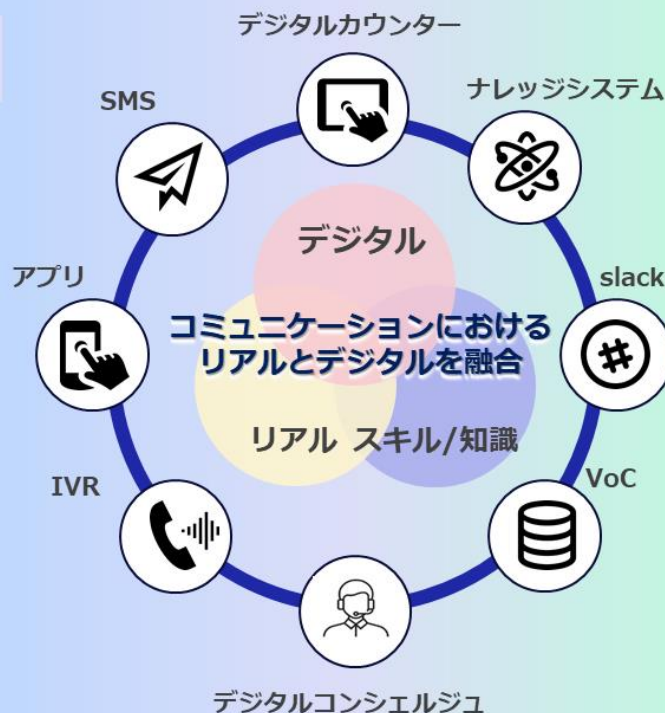
お客様にとって、
最適なチャネルを提供

リアル デジタル



顧客

- デジタルカウンター
- デジタルコンシェルジュ
- チャネルの最適化



成長体験の最大化(EX)

社員が保有するスキル・
知識を素早く共有

デジタルスキル/知識



社員

- ナレッジシステム
- Slack
- VoC(Voice of Customer)

I . Domestic Business

Finance

< 主力事業の1つに成長したファイナンス事業の更なる成長 >

セゾンのフラット35

業界NO. 1への挑戦

夢の実現、まるごと安心。

セゾンの住宅ローン



セゾンのフラット35

- ・「電子契約サービス」
「タブレット事前審査申込システム」
提供開始（2021年8月）など
審査スピードの向上
- ・営業網の拡大

セゾンの家賃保証
Rent Quick

業界NO. 1への挑戦

安心 と 信頼 の 賃貸サポート

セゾンの家賃保証



- ・「家賃保証」利用者への
「SAISON CARD Digital」を
活用したカード入会と家賃決済の拡大
- ・営業体制の強化

信用保証



- ・金融機関向け保証商品
「ドリームパスポート（WEB 専用
小口ローン）」提供開始（2021年6月）

この街のホームドクター
 大阪信用金庫《だいしん》  碧海信用金庫

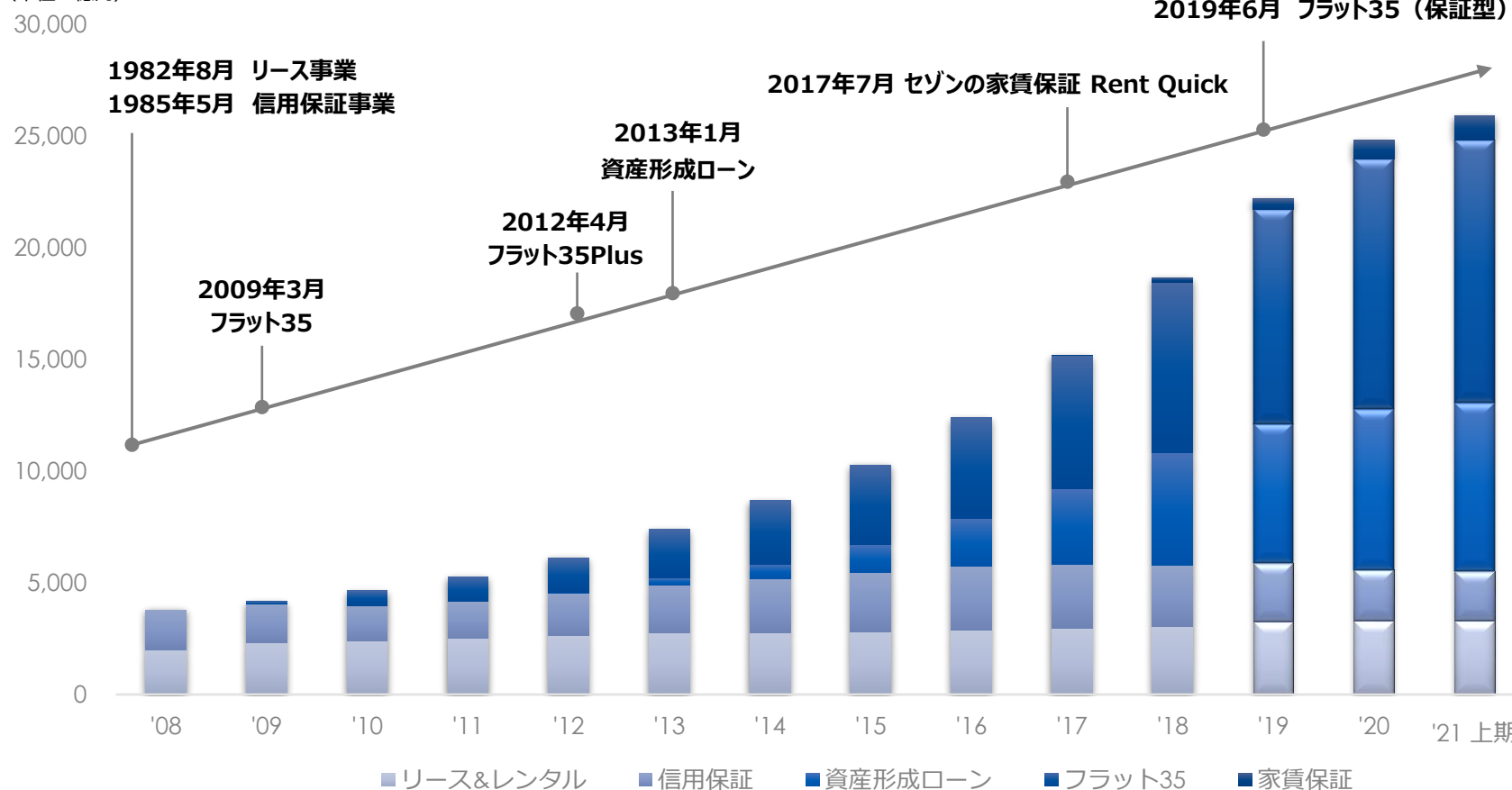
I. Domestic Business

Finance

< 主力事業の1つに成長したファイナンス事業の更なる成長 >

< 営業資産残高の推移 (オフバランス含む) >

(単位：億円)



↑
コロナ禍においても
残高拡大中
↓

II. Global Business



インド

Kisetsu Saison Finance
(India) Private Limited

・デジタルレンディング事業



ベトナム

HD SAISON
Finance Company Ltd.

・リテールファイナンス事業



インドネシア

PT. Saison
Modern Finance

・デジタルレンディング事業、リース事業



シンガポール

Credit Saison Asia Pacific Pte. Ltd.

・海外事業開発・統括管理



タイ

SIAM SAISON Co., Ltd.

・デジタル与信・決済事業



中国

世尊商務諮詢（上海）有限公司

・コンサルティング事業



Saison Capital Pte. Ltd.

・海外スタートアップ企業への投融資



カンボジア

Idemitsu Saison Microfinance
(Cambodia) Plc.

・融資・割賦事業



フィリピン

・ファイナンス事業開始に向けた準備を実施中

II. Global Business

< Global事業における “主力” 進出国 >

2021年度上期 利益貢献 約2億円

ベトナム

HD SAISON
Finance Company

- ・ 個品割賦・ローン事業に加え、クレジットカード事業をベトナム全土に拡大
- ・ 7月以降のロックダウンの影響はあるものの、Afterコロナを見据えカード発行拡大に向けた体制構築



II. Global Business

< Global事業における “主力” 進出国 >

2021年度上期 利益貢献 約2億円

インド

**Kisetsu Saison Finance
(India) Private Limited**

- ・ Q2より提携レンディングが本格的に拡大開始、
外部信用格付（長期AA+）も取得



II. Global Business

< Global事業拡大に向けたビジネスの複線化 >

シンガポール



Saison Capital

< インパクト投資事業 >

本格展開フェーズに移行

- ・パイロット展開から本格展開フェーズに移行
- ・外部投資家に繋ぐストラクチャリング拡充
- ・インパクト投資事業を資金使途としたソーシャルボンド等を推進



II. Global Business

< Global事業拡大に向けたビジネスの複線化 >

シンガポール



Saison Capital

< CVC事業 >

ユニコーン発掘

・投資手法（直接・LP出資）問わず、FinTechや隣接領域でのユニコーン発掘

ポートフォリオ（一例）

KoinWorks



ula



tazapay



growsari



Finantier



OnePipe



finblox

بازار



purasu money



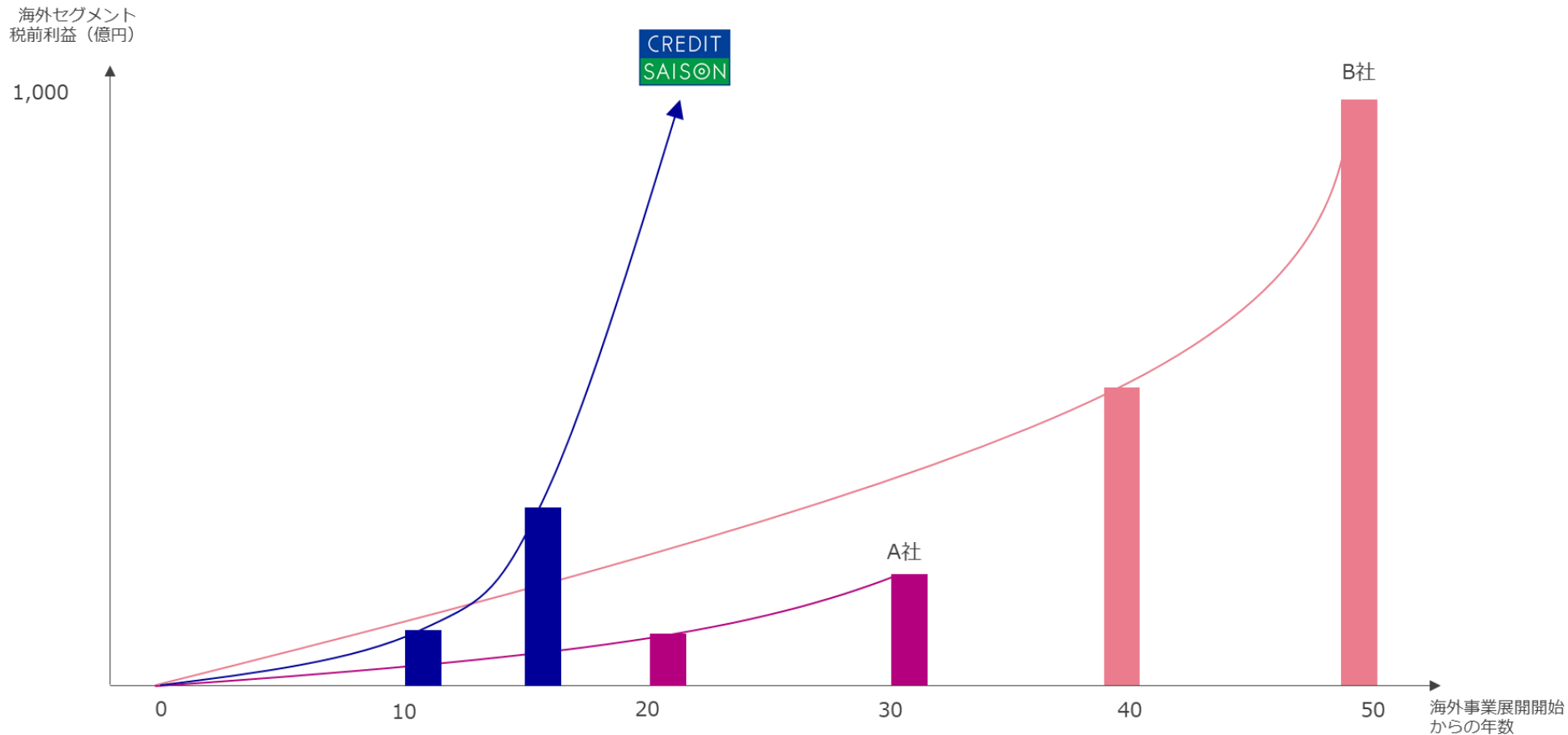
DROPVERSE

AMBER

II. Global Business

< 第3の柱に向けたグローバル事業 ロードマップ >

当社独自の各国に合わせた事業展開により、グローバル事業を第3の柱に成長させる



I . Domestic Business

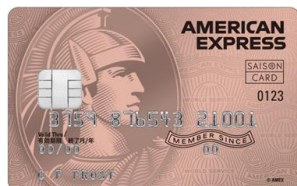
New Business

< 将来の収益の「柱」創出に向けた新規ビジネスへの挑戦 >

< “女性” 向け >

< 2021年7月 >

SAKURA
Japan Women's Wine Awards



女性をターゲットにした
期間限定募集のプレミアムカード
「セゾンローズゴールドAMEX」等
女性向けのサービスを拡充

< 2021年10月 >

Grace Bank



女性活躍推進・少子化対策等の
社会的課題への取り組みとして
“卵子凍結”という選択をする女性を応援

Grace Bank を利用される方限定の
特別な融資サービス募集開始

I . Domestic Business

New Business

< 将来の収益の「柱」創出に向けた新規ビジネスへの挑戦 >

< “Z世代” 向け >

< 2021年6月 >



》》》C A S M



両社知見を掛け合わせ、
顧客が持つ多様な価値観に応える
新規ビジネスや金融 DX 事業の
新規創出を目指す

< 2021年10月 >



コト消費のプラットフォームとして
「リアル」と「デジタル」を融合した
顧客体験の向上を目指す

I. Domestic Business

New Business

Ⅲ. Group Business

< 将来の収益の「柱」創出に向けた新規ビジネスへの挑戦 >

< “シニア層” 向け >

< 2021年5月 >

MedPeer



在宅医療領域における共同事業として
退院支援サービス「YoriSoi Care」を
2021 年 10 月から提供を開始

< 2021年9月 >

「お金」「健康」「家族」の
カテゴリーを中心とした暮らし全体に関わる心配ごとの
解決に向けた情報を提供



サステナビリティ 関連情報



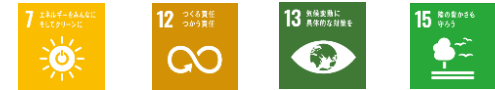
サステナビリティに関する基本的な考え方

「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。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



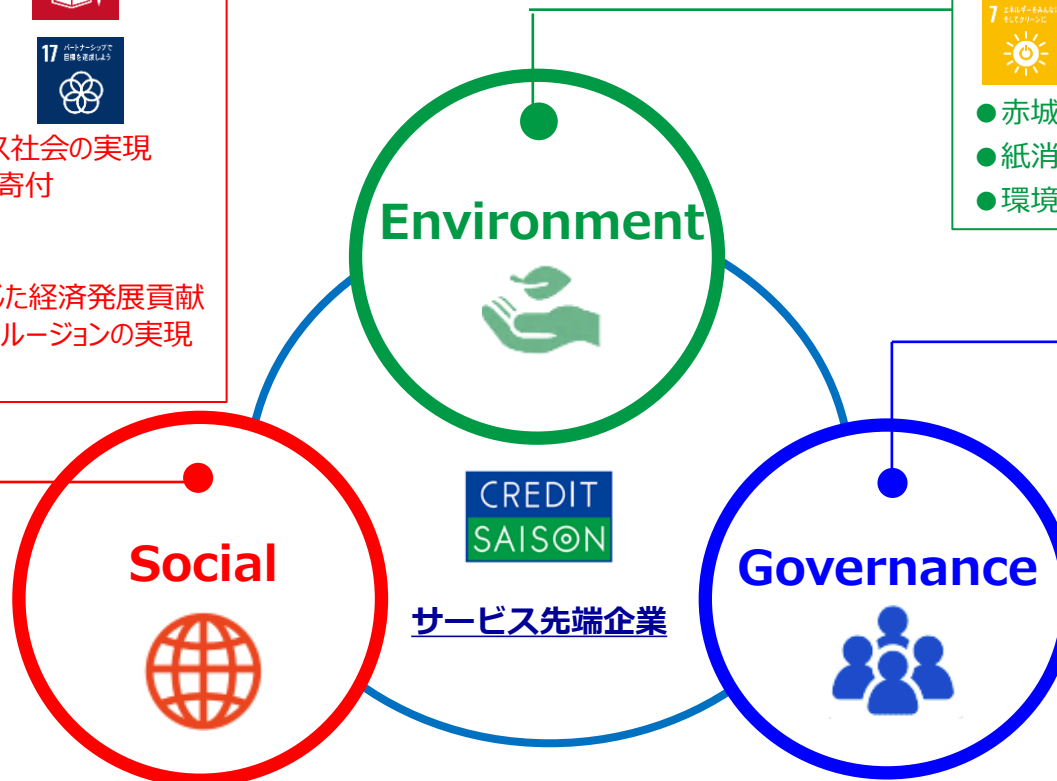
- 安心・安全・便利なキャッシュレス社会の実現
- ポイント交換やカード決済による寄付
- 次世代教育・金融教育
- スポーツ・文化活動支援
- 東南アジアで金融サービスを通じた経済発展貢献
- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの実現
- 働き方改革



- 赤城自然園の運営
- 紙消費量やCO2 排出量の削減
- 環境に配慮した材料の使用



- 指名・報酬委員会の設置 (2019年6月～)
- 執行役員制度の導入 (2020年3月～)
- 女性活躍など多様性確保

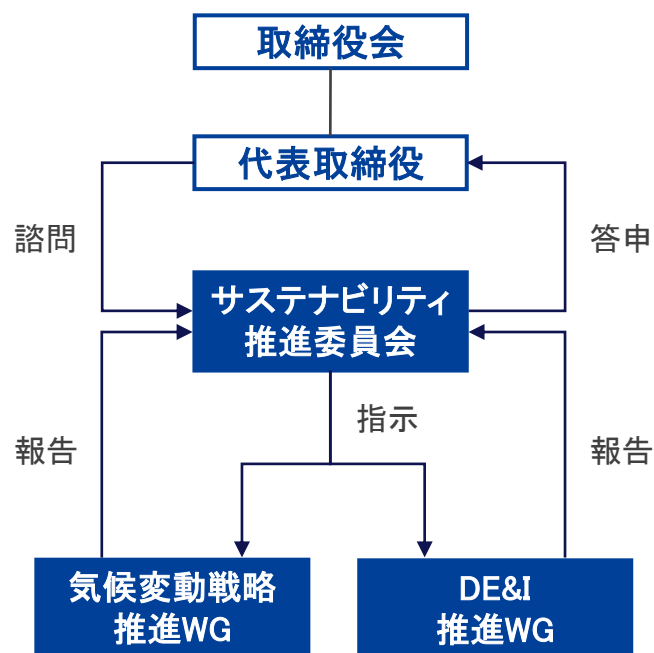




サステナビリティ推進委員会設置（2021年8月）

持続可能な社会の実現に向け、
TCFD提言への賛同やファイナンスインクルージョンなど、
事業を通じた社会課題への取り組みについて、
クレディセゾングループ全体で強化することを目的に
「サステナビリティ推進委員会」を設置

サステナビリティ推進委員会体制図



■ TCFD提言への賛同など地球温暖化対策への取り組みを強化

「TCFD提言が推奨する情報開示項目」への対応

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標と目標

■ ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンを推進

■ 中期経営計画への反映

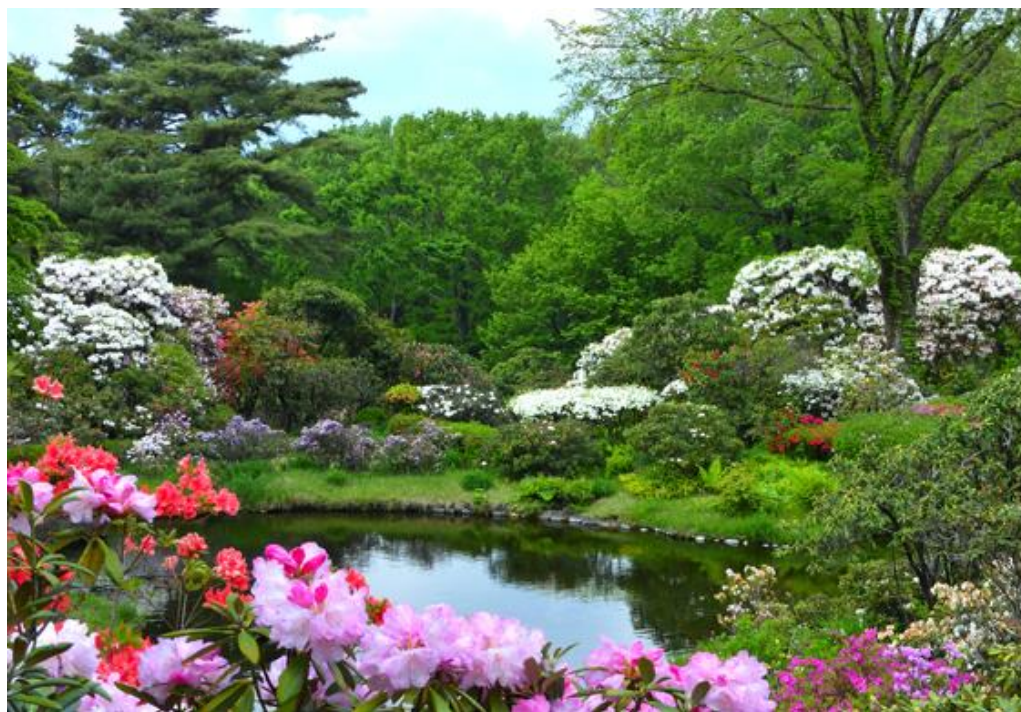
四季ある国、日本ならではの森。唯一無二の森。



子供たちの、その子供たちの、
そのずーっと先の子供たちも幸せでありますように。

ただ花を植えるのではなく、
花を育む環境作りから始めました。

「理想は実現するためにある」というセゾングループの理念から出発した、
唯一無二の森です。



春



夏



秋



冬



■次世代金融教育「出張授業～SAISON TEACHER～」
子どもたちが正しい金融知識を身に付けるための金融教育を実施



■ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

当社は1980年代から、女性を積極採用し、
多様な職種、職位での女性の活躍を実現するため、
結婚、出産などのライフイベントによって就業の継続や
キャリア形成を諦めることがないよう、各種制度を拡充

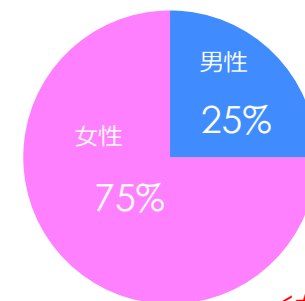
全員を無期雇用とした上で、賃金を含むすべての制度を
統一する「全社員共通人事制度」を導入（2017年9月～）

■サッカー日本代表のサポーターングカンパニー

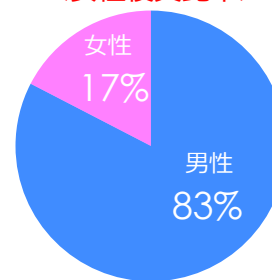


<女性社員比率>

※2020年度実績

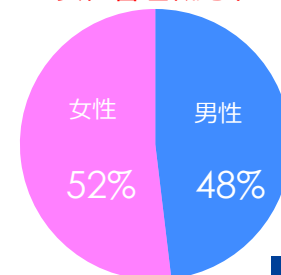


<女性役員比率>



取締役・執行役員・監査役の合計

<女性管理職比率>



部長・課長・係長の合計

コンテンツ強化やユーザビリティ向上を目的として
企業・IRサイトを全面刷新
(2021年3月末)



**統合レポート発行による
財務・非財務情報の開示拡充
(2020年3月 初発行)**



**「Credit Saison Integrated Report 2020」
(2020年12月 発行)**

**世界最大のアニュアルレポートコンペティション
「International ARC Awards 2021」にて
Bronze (銅賞)を初受賞**



