

FY2024 決算説明会

2025年5月15日

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

2024年度決算説明会

2025年5月16日

[登壇者]

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）

FY24実績

連結事業利益は過去最高益を更新*

- ✓ 連結事業利益936億円／ROE9.4%
- ✓ 特別引当金取崩しなどの特殊要因は含まれるものの、実力値でも過去最高益を更新⇒“稼ぐ力”の向上

FY25計画

将来に向けた強靱な事業モデル&経営基盤への進化

- ✓ 連結事業利益960億円／ROE9.4%
- ✓ 前年度の特殊要因の剥落や金利変動影響を跳ね返ししながら、中計最終年度（FY26）とその先も見据えた“持続的な成長力”を高めていく

資本政策

FY24の期末配当金は1株当たり120円（期初予想+15円）とする予定

- ✓ FY25の配当予想は5年連続増配となる1株あたり130円
- ✓ 自己株式取得はFY25に200億円の追加取得を実施予定
今後については、既存事業の成長投資や戦略的なM&Aなどを総合的に勘案し、機動的に検討していく

水野：クレディセゾンの水野でございます。

資料の2ページ目でございます。2024年度の実績は、連結事業利益は936億円、ROEは9.4%、連結事業利益につきましては過去最高益を更新いたしました。

中には、特別引当金の取り崩し等々もございますが、それを除いたかたちでも過去最高益を更新しており、稼ぐ力は確実に向上していると考えております。

2025年度の計画でございます。連結事業利益は960億円、ROEは9.4%と、前年度にありました特殊要因の剥落、また、今後予想される金利変動の影響を跳ね返ししながら、中計最終年度の2026年度を見据え、持続的な成長力を高めていく年になると考えております。

続きまして、資本政策でございます。2024年度の期末配当は1株当たり120円、こちらは期初予想よりプラス15円とする予定でございます。また、2025年度の配当予想は、5年連続の増配となる、1株当たり130円を予想しております。

自己株式取得につきましては、当初、中期経営計画の中でも掲げた、700億円に対して、前年度500億円の自己株式取得を実施いたしました。本年度、中計で掲げた700億円の残り200億円を取得する予定でございます。今後は、既存事業の成長投資や、戦略的なM&A等々を総合的に勘案し、機動的に検討してまいりたいと考えております。



AGENDA

- | | |
|-----------------------------------|---------|
| 01 主要事業戦略 | |
| グローバル事業 | P.7-13 |
| ファイナンス事業 | P.14-17 |
| ペイメント事業 | P.18-24 |
| 02 クレディセゾングループの目指す姿 | |
| GLOBAL NEO FINANCE COMPANYへ向けて | P.25-34 |
| 03 資本政策 | |
| 資本政策の進捗、株主還元 | P.35-37 |
| 04 FY24 本決算概要 及び FY25 業績予想 | P.38-47 |

資料 3 ページ目でございます。主要事業戦略、今後の目指すべき姿、資本政策についてまで、私よりご説明いたします。

**FY24
連結実績**

純収益	4,228億円	YoY116.9%
事業利益	936億円	YOY130.1%
当期利益	663億円	YOY91.0%

✓ グローバル・ファイナンス・ペイメントの**主力3セグメントが全体を牽引**

✓ 特別引当金取崩しの特殊要因が事業利益の押し上げに寄与しているものの、

特殊要因除きの事業利益ベースで過去最高益を更新*

※特別引当金の取崩し（95億円）を除く、連結事業利益は840億円（YoY116.9%）

✓ 当期利益は前年の**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反動により減益

*FY2006の連結経常利益801億円を更新

4

4 ページ目、2024 年度の決算ダイジェストでございます。純収益につきましては 4,228 億円、YoY116.9%、事業利益は 936 億円で、YoY130.1%。

当期利益は、一昨年度、スルガ銀行の持分法適用会社化による負ののれん益が発生してございました。この影響はありましたが、中計 1 年目として非常にいい数字であったと考えております。

FY24→FY25 セグメント別事業利益の主な増減要因

CREDIT SAISON



資料 5 ページ目でございます。2024 年度から 2025 年度のセグメント別事業利益の主な増減要因でございます。

今回、特殊要因としては、コロナの特別引当金の取り崩しが約 95 億円ございましたので、この部分を除いた 840 億円が、本来の実力値と考えております。その 840 億円を土台にしながら、2025 年度は 960 億円、特にグローバル事業を強力に伸ばしていきたいと考えております。

インド事業の拡大とグローバル展開の進化

FY24の振り返り

主力の**レンディング事業**は着実に伸長、一方事業利益においては各国の規制やマーケット環境を踏まえた貸倒引当金の積み増しやインベストメント事業の出資先の評価損等により**33億円**で着地

FY25の方向性

インド

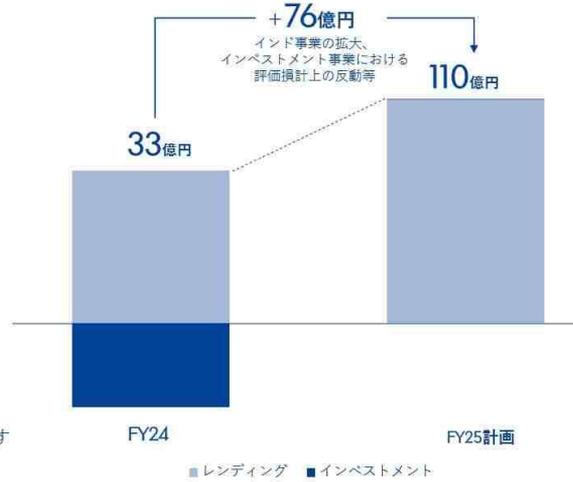
リスクコントロールを重視しつつ、ダイレクトレンディングの拡大に注力しながら成長基盤を構築
90億円程度の利益貢献を見通す

ブラジル

対象領域をさらに拡大
第2のインドを目指し着実に残高を積み上げる

ベトナム

FY24と同水準の安定的な利益貢献を見通しつつ
クレジットカード事業の拡大による事業進化を目指す



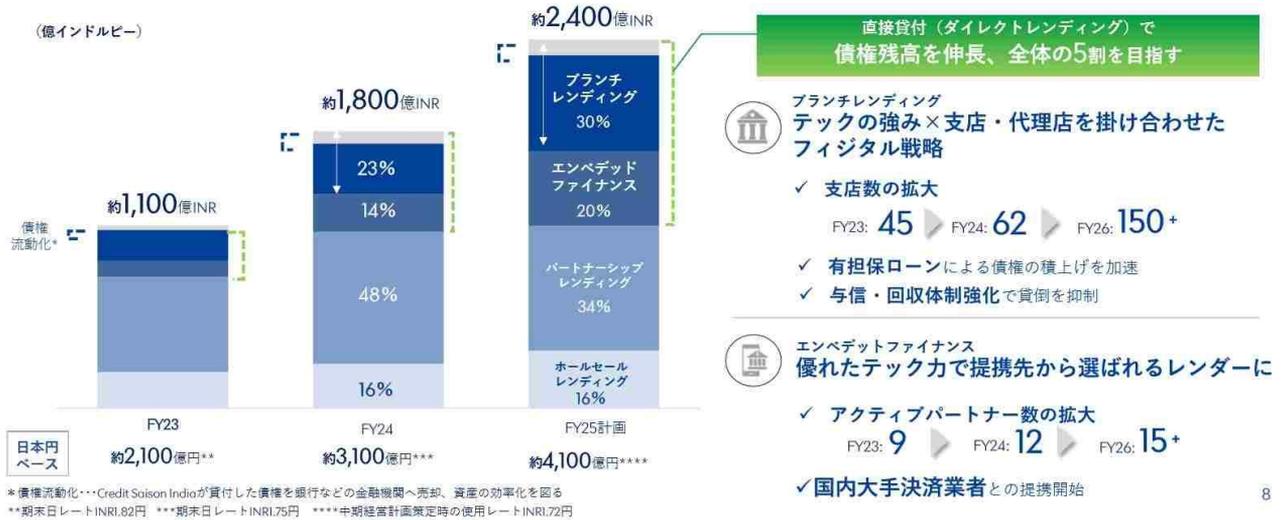
続きまして、7ページ目、主要事業の戦略、まずは、グローバル事業です。2024年度の振り返りとしましては、レンディング事業は着実に伸長できたと考えております。

一部、各国の規制や、マーケット環境を踏まえた貸倒引当金の積み増しや、インベストメント事業で出資先の評価損等々がございましたので、トータルでの着地は、33億円になりました。2025年度の方向性は、インド、ブラジル、ベトナムの3カ国のレンディング事業が非常に好調でございますので、ここを中心に全体を伸ばしていきたいと思っております。

Credit Saison India 債権残高推移



- ✓ ダイレクトレンディングを中心にリスクコントロールを重視した戦略を取りつつ、債権残高は着実に伸長
- ✓ FY25においても与信の精度向上を継続しつつ、ダイレクトレンディングの牽引による事業拡大を目指す



続きまして、8 ページ目、債権残高の推移となっております。当初計画しておりました 2024 年度、円ベース 3,000 億円以上という債権残高につきましては達成をいたしまして、2025 年度につきましては 4,100 億円を目標に債権を積んでいくことを進めております。

その土台となるのが、ダイレクトレンディング、いわゆるリスクを取って我々が直接融資をする部分を伸ばしていく計画でございます。それを実現していく中で、支店網や、エンベデッドファイナンスの提携先というのが一つの KPI になります。

2024 年度実績として、支店につきましては 62 カ店、エンベデッドファイナンスのパートナーシップは 12 パートナー、これを 2026 年度までに、支店は 150、エンベデッドのパートナーは 15 という目標を着実にクリアしていきながら、健全な債権を積んでいくことを進めて参りたいと思います。

Credit Saison India 事業モデル



✓ 債権に対する担保設定、提携先との保証スキーム等の活用により貸倒コストを抑制

事業モデル	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	エンベデッド ファイナンス	ブランチ レンディング	
				無担保	有担保
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	~20%	17~25%	11~13%
1顧客あたり 平均貸付額	3億ルピー	提携先による	10万~15万ルピー	50~500万 ルピー	650万ルピー
平均貸付期間	~24カ月	3~36カ月	18~24カ月	約30カ月	約150カ月
パートナー数 (過去取引含む)	75+	15+	12	310	
GNPA (不良債権比率、2025年3月末時点)	0%	1.1%	0.9%	2.8%	
担保取得等	債権を担保として 設定	一部パートナーから 保証を取得	—	・政府による保証制度 ・有担保ローンの取扱	

9 ページ目は、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、エンベデッドファイナンス、ブランチレンディングの、四つの商品性を表しておりますので、お読み取りください。

Credit Saison India リスク管理

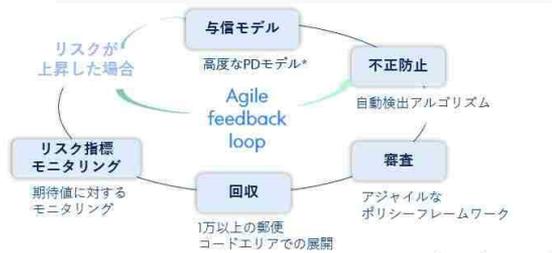


- ✓ ダイレクトレンディングの強化に向け、より強固な与信モデルを構築、継続的に精度を向上
- ✓ FY24においては一部個人向け債権の償却に加え、与信ポリシーの変更等により債権の良質化に注力

1 包括的なアプローチによる強固な与信モデルの構築



2 迅速なフィードバックループで市場や顧客の変化に対応



© 2025 CREDIT SAISON CO., LTD.

*Probability of Default (予想デフォルト率)

不良債権比率推移

GNPA/NNPA...担保・引当等考慮前/後の不良債権比率



ダイレクトレンディングの比率を上げつつ
不良債権比率は
低水準をキープ

・与信ポリシーの変更により直近の延滞状況は改善



- RBI (インド中央銀行) による引当方針に則り、FY24を通じて引当金を追加計上
- 財務の健全性の確保とともに将来リスクへの備えを強化

貸倒引当金カバー率 (PCR) *

42% → 67%

2024年3月末

2025年3月末

*Provision Coverage ratio

10

10 ページ目は、リスク管理についてです。現地メンバーでリスクコントロールしており、ここは強みと考えています。

昨年度 12 月に不良債権比率は 1.4% に上がりましたが、3 月時点での不良債権比率は 1.2% と、約 0.2% 下げております。リスクモデルをコントロールしながら、現地で緻密に取り組んでいる成果が出てきていると思います。

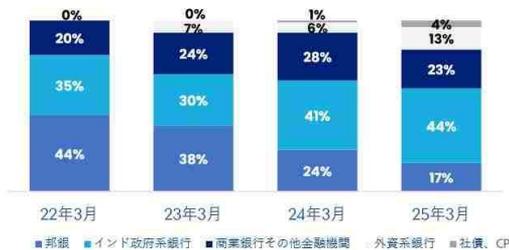
一方で、今回、RBI (インド中央銀行) の引当方針が一部変わり、引当金を追加計上している部分があり、貸倒引当金のカバー率としては、2025 年 3 月末に 42% から 67% に上がっております。債権の健全性を図っていく部分については着実に進行しております。

Credit Saison India **さらなる資金調達が多様化**



✓ 国内外のトップ銀行を含む40の金融機関等からの借入や社債・コマーシャルペーパーの発行に加え、今年3月には新たにECBローンによる借入を開始、負債調達先・手法の多様化を推進

負債調達構成比（借入先セクター・調達手段別）



借入先数



© 2025 CREDIT SAISON CO., LTD.

最新のトピックス

1 ECBローン（対外商業借入）による借入を開始

- インド大手のAxis Bank、シンガポールのDBS銀行、台湾のCTBC銀行による、2億米ドルのシンジケートローン
- インド大手国営銀行による1億米ドルのローン
- みずほ銀行による1.5億米ドルのローン

2 新たに6の金融機関からの借入を予定

- インド大手銀行を含む6の借入先からの新規調達を予定
- これによりインド大手全15行からの調達を実現



強固な
財務基盤の構築



調達コスト面での
優位性を確保



レバレッジを生かした
資本効率の向上

続きまして、11 ページ目でございます。この成長を支える資金調達の多様化を進めております。先日、みずほ銀行との提携を発表いたしました。国内銀行に限らず、ECB ローン（対外商業借入）を開始しております。成長を支える上で、非常に重要な資金調達についても、ある一定の目途がついているという認識でございます。

Credit Saison Brazil 第2のインドを目指す



- ✓ 現地Fintech事業者との提携を通じたBtoBtoCモデルのレンディングを展開、対象領域を拡大し着実に残高を伸長
- ✓ 今後ケイパビリティを蓄積しBtoCへと事業を拡大することで、第2のCredit Saison Indiaを目指す

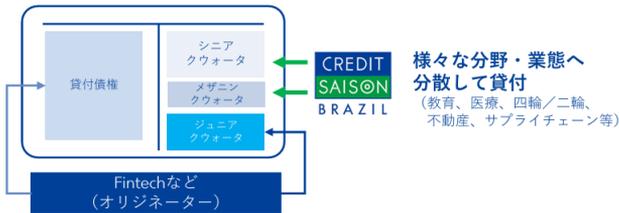
Next Indiaとしてのポテンシャル



- ・ 中小企業・個人層における大きなクレジットギャップ
- ・ 成熟したFintechエコシステム
- ・ 中銀主導の強固なDPI (Digital Public Infrastructure)
- ・ ブラジル特有のユニークなデットキャピタルマーケット (FIDC)

FIDC (Fundo de Investimento em Direitos Creditórios)

ローン債権、売掛債権、リース債権などを証券化して運用する、ブラジル独自の仕組み。当社は、Fintechなどが債権譲渡したFIDCを通じ貸付を実行 (BtoBtoCモデル)



© 2025 CREDIT SAISON CO., LTD.

レンディング一例

提携先・オリジネーター

概要



サンパウロ拠点のFintech事業者。農家や農業用品の小売業者向けに金融商品を提供



歯科クリニック向けに後払い (BNPL) サービスを提供、低所得者の医療費支払いを支援 3,000以上のクリニックと提携

残高推移

(百万ブラジルレアル)



12

続きまして、12 ページ目、ブラジルでございます。

第2のインドを目指す中で、2023年から事業をスタートし、約2年経過しましたが、現状のトラックレコードを見る限り、今回インドが成長したモデルを、ブラジルが一番踏襲できていると思います。

FinTech エコシステムが発達していることや、決済システムが国主導でうまく機能しているところもあり、2025年度以降、積極的な投資を図ってまいりたいと思います。

現地メンバー含め、今体制を強化している部分もあり、第2のインドを目指す下地づくりを進めて参りたいと思います。

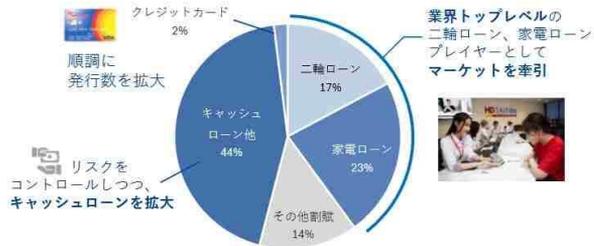
ベトナムHD Saison / インパクトへの取り組み

HD Saison Finance



サステナビリティ (Social Impact) SAISON INTERNATIONAL

- ✓ 新規融資が着実に拡大し、債権残高、貢献利益ともに増加
- ✓ 引き続き安定的な利益貢献を図るとともに、クレジットカード事業の拡大による事業進化を目指す



債権残高	183,676億ベトナムドン (約1,083億円、前年比109%)	貢献利益	32億円 (前年比+29億円)
営業拠点数	26,526拠点 (前年比+1,827)	累計クレジットカード発行数	52万枚 (前年3月+25万枚)

© 2025 CREDIT SAISON CO., LTD.

- ✓ Saison Internationalより第2回目のインパクトレポートを発刊
2023年の初刊行よりさらに情報を充実



※レポートより一部抜粋

融資実行額	25億米ドル (約3,700億円)	融資実行件数	240万件
融資した中小零細企業数	2,800万社	融資した個人数	2,800万人

*2024年3月時点の年間数値

[インパクトレポート \(日本語版、PDF\) はこちら](#)



13

続きまして、13 ページ目ベトナムでございます。

2〜3年前まで、経済状態の不安定さがありましたが、当社の提携パートナーである HD Finance につきましても、堅調な与信システム、回収システムを着実に続けてきた結果が、今になって花開いていると思います。

二輪や家電ローン、キャッシュローンが主力の商品になりますが、加えて、クレジットカードも2022年度から発行をスタートしております。現状、約52万枚の発行実績があり、クレジットカードのノウハウについては、当社が持っておりますので、積極的に事業連携、ノウハウ連携をしながら、残高も積んでいくことを進めて参りたいと思います。

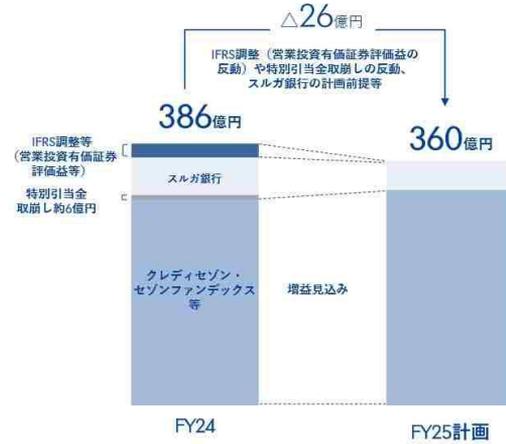
グループビジネスによる利益の拡大と競争力の向上

FY24の振り返り

- ✓ クレディセゾンは不動産ファイナンス関連商品の拡充や、金利上昇に伴い変動金利商品の収益が拡大
- ✓ セゾンファンデックス、スルガ銀行の利益貢献拡大
これらの結果、386億円で着地

FY25の方向性

- ✓ オンバランス・オフバランスの両利きで展開し資本効率性の向上と収益増大を目指す
- ✓ クレディセゾンの強みであるファイナンスとペイメントの融合で、より幅広い層のお客様ヘリーチを目指していく



続きまして、14 ページ目ファイナンス事業です。こちらから、国内事業になります。

グループビジネスの利益拡大と競争力の向上ということで、まず、2024 年度の振り返りでございます。クレディセゾンにつきましては、不動産ファイナンス関連の商品の拡充、金利上昇に伴う変動金利商品の収益が拡大したこと、関連会社のセゾンファンデックス、持分法適用会社であるスルガ銀行の利益が大幅に拡大した結果、2024 年度の事業利益は 386 億円となっております。

2025 年度の方向性としましては、オンバラ・オフバラの領域で、資本効率を意識しながら収益の拡大を進めて参りたいと思います。

2025 年度の計画で、スルガ銀行の計画を前提に置くなど保守的に見積もった予算と考えております。

■保証ビジネス残高

(億円)



SAISON FUNDEX 信用保証 (不動産担保ローン)
(中小企業・小規模事業者/個人向け)

- ✓ クレディセゾンとの連携強化等による全国各地の金融機関と**新規提携拡大** (25/3時点48先)
- ✓ フリーローン・事業性融資・不動産購入などの**多様な資金ニーズへ長期保証で対応**
- ✓ 金融機関が対応しにくい事業資金ニーズの取り込み
- ✓ 保証に限らない金融機関への働きかけ推進

CREDIT SAISON 信用保証 (無担保ローン) / 住宅ローン保証 (有担保ローン)
(個人/個人事業主向け)

信用保証	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新規提携機関の拡大 ✓ 住宅ローン保証導入に合わせた既存提携先の休眠掘こし ✓ 金融機関以外の債権保証など新規事業を検討
住宅ローン保証	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新規提携機関の拡大 (25/3時点36先) ✓ 信用保証とのクロスセルによる事業規模拡大

続きまして、15 ページ目、保証ビジネスでございます。こちらにも堅調に拡大をいたしております。

2024 年度 約 7,500 億円の残高に対しまして、2025 年度計画は 9,300 億円、セゾンファンデックスにつきましては不動産担保ローンの保証を中心に、クレディセゾンにつきましては、証書貸付型無担保ローンの保証、住宅ローン保証 (有担保ローン)、この二つを着実に伸ばして参りたいと考えております。

■不動産ファイナンスビジネス残高 (億円)



*従来資料では資産形成ローンのみ掲載しておりましたが、本資料より資産形成ローン以外の法人/富裕層向けローン等も含めた不動産担保ローンとして表示しています
 **資産形成ローン 債権売却FY21-22 累計1,000億円

SAISON FUNDEX 不動産担保ローン/プロジェクト融資

- 中小企業・小規模事業者・個人向け/不動産投資や資金調達など資金使途が選べるローン
- 不動産事業者向け仕入れ資金

- ✓ 新商品開発検討・推進
- ✓ WEBプロモーション強化や既存取引先（休眠取引先の掘り起こし含む）とのリレーション強化および新規提携先の拡大を推進

CREDIT SAISON 不動産担保ローン

- ✓ 顧客ニーズに応えたサービス展開
- セゾンの資産形成ローン
- セゾンの不動産担保ローン
 - 個人向け/投資用マンション購入ローン
 - 不動産事業者向け/不動産プロジェクトに関わる仕入れ資金用ローン

- ✓ 2024年8月 短期プライムレート連動商品を追加
- ✓ 首都圏の物件を中心に展開することで良質債権を積み上げ

<スルガ銀行とのコラボレーションローン残高>

*23年11月 スルガ銀行と共同提供を開始

年度	残高 (億円)
FY23	227
FY24	376
FY25計画	434

続きまして、16 ページ目の不動産ファイナンスビジネスでございます。こちらこそセゾンファンデックスとクレディセゾンの二つが大きくけん引しております。

当社は、不動産担保ローンを中心とした拡大、ファンデックスについては不動産担保ローンとプロジェクト融資を伸ばして参りたいと考えております。

カード会員を対象とした不動産STをリリース

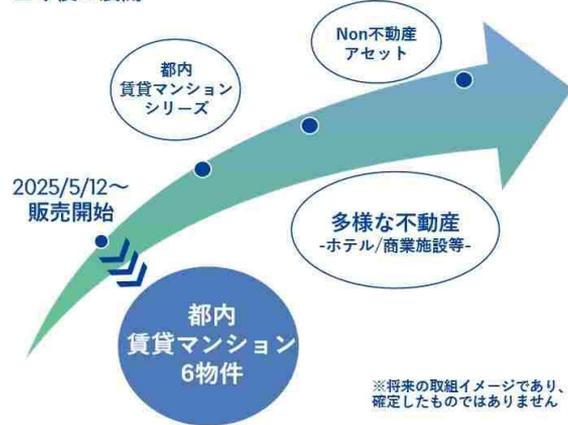
CREDIT SAISON

*ST:セキュリティトークン

- ✓ 少額から始められる新しい不動産投資機会提供により、投資に興味を持つ幅広いお客様の資産形成をサポート
- ✓ カード会員向けサービスとすることで他社との差別化を図る



■今後の展開



続きまして、17 ページ目でございます。カード会員を対象とした不動産 ST（セキュリティトークン）を、5月12日から会員向けに販売・募集をスタートしております。滑り出しは順調で、このスキームをうまく活用しながら、我々としては、ペイメントとファイナンスの融合を進めて参りたいと考えております。

プレミアム戦略の加速と構造改革によるコスト削減

FY24の振り返り

プレミアム戦略推進による顧客層の変化、
リボ手数料率の引き上げや特別引当金取崩しの
特殊要因も増益に寄与し303億円で着地

FY25の方向性

- ✓ プレミアム戦略を主軸に、持続的成長力と収益性向上に向けた取り組みの推進
- ✓ DX・AIを活用した構造改革の継続推進



18 ページ目、ペイメント事業でございます。

2024 年度振り返りです。プレミアム戦略を推進するなかで、顧客層が変化してきている部分と、金利上昇局面を捉えながら利用率の引き上げを実施してきました。特別引当金の取り崩しという特殊要因もございますが、303 億円で 2024 年度は着地いたしました。

2025 年度につきましても、プレミアム戦略を持続的に進めていく部分と、DX・AI を活用し、より構造改革を進めていければと思います。

303 億円の中で特別引当金の取り崩しが 87 億円ございますので、215 億円が実力値になりますが、2025 年度につきましてもは 262 億円ということで、ショッピング収益、特にリボ収益が、力強く成長できるのではないかと考えております。

プレミアム戦略による収益性向上

CREDIT SAISON

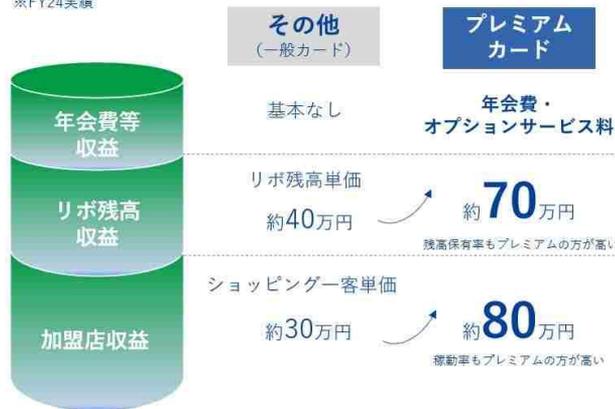
プレミアム戦略

年会費無料のマス向け一般カードからゴールドカード以上、
個人事業主・SME向けカードの拡大を目指す戦略

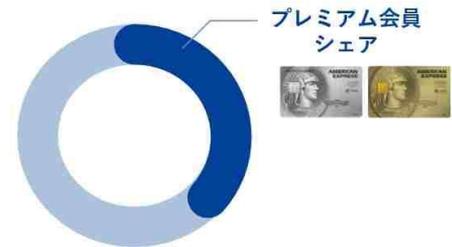
*個人向けのゴールドカード以上+個人事業主・SME向けカードを“プレミアムカード”と表現

■カードショッピング収益の内訳

※FY24実績



稼働会員の内、約20%のプレミアム会員が
利益の約45%を構成



AMEXブランドを中心に
展開することでも利益率が向上
※他の国際ブランドに比べ利益率が高い

19 ページ目、プレミアム戦略による収益性の向上ということで、いわゆるプレミアムカードは、ショッピングの1客当たりの単価は高くなります。

それに伴い、リボ残高単価として、一般カードが約40万円のところ、約70万円と倍増いたします。こういった戦略をうまく組み合わせながら、当社の稼働会員のうち、20%のプレミアム会員で、利益構成の45%を構成している状況になっております。

この割合をさらに引き上げ、安定的に、利益が稼げる体質にペイメント事業の戦略を進めて参りたいと思います。

当社がターゲットとするビジネス領域の特徴

CREDIT SAISON

✓ 個人事業主・SME領域をメインターゲットとすることで収益性を向上

■当社が注力するビジネスカード領域



当社の強みを活かした
ターゲット領域の拡大



デジタル×対面営業力
従来セゾンカウンターを展開し
磨き続けてきた現場営業力と営業組織



多様な法人商材とのクロスセル
お客様の課題可決をサポートする多様な商材との
クロスセルによりLTVを向上

© 2025 CREDIT SAISON CO., LTD.

20

続きまして、20 ページ目でございます。当社は中小企業、個人事業主といった与信が取りづらい、もしくは途上管理が難しいお客様たちをターゲットとする戦略を進めております。

支払い方法のバリエーションも、1回払いのみならず、分割・リボといったアセット利益が取れるところを着実に進めて参ります。

ここについては、一長一短にできるものではなく、途上与信、回収の方法等々、ノウハウを積んだところが強く進められる領域になり、我々が提携しているアメックスとも連携しながら、この顧客層の獲得を着実に進めて参りたいと考えております。



プレミアム会員拡大に向けた新たな提携戦略

✓ 既存提携先との取組深耕

提携先の顧客ニーズに合わせたプレミアムカードの開発検討

✓ デジタルサービスをターゲットとした

新アライアンス戦略での拡大

※カード分類定義の見直しについて

これまで「法人」カテゴリに含まれていた大企業向けのコーポレートカードを「その他」カテゴリへ分類変更し、より現在の戦略に合わせて定義を見直しました。

<旧定義>

- ①プレミアム（個人のゴールドカード以上）
- ②法人（大企業向けカード+個人事業主・SME向けカード）
- ③その他（個人の年会費無料カード）

<新定義>

- ①プレミアム（個人のゴールドカード以上+個人事業主・SME向けカード）
- ②その他（個人の年会費無料カード+大企業向け含むカード）

続きまして、21 ページ目でございます。ショッピング取扱高につきましては、プレミアム戦略を推進していく中で、無理に量を追わない戦略を進めて参りたいと思っております。

一方で、プレミアムカードにランクアップするエントランスカードについて、一部、おそらく上期中に発表できると思います。デジタルサービスを進めていらっしゃる提携先等々が、今後増えてくる予定でございます。

そういったお客様たちをうまく取り込みながら、次のプレミアム戦略の種を見つけていくことを進めて参りたいと思っております。

アセット収益

■ ショッピングリボ・分割残高 (億円)



✓ プレミアム会員を中心にリボ残高単価が上昇

■ キャッシング残高 (億円)



✓ 振込キャッシング (ONLINEキャッシング) の訴求により国内利用が拡大傾向

22 ページ目でございます。ショッピングリボ・分割の残高については、着実に伸長させる予定でございます。

2024 年度は、リボ・分割を合わせて約 5,150 億円の残高でございます。こちらを 5,500 億円超、特に、「あとから分割」が好調に推移をしておりますので、大きく伸ばしていく戦略をとって参ります。

ショッピングリボ

プロモーション強化や利便性の向上

- ✓ セゾンPortal（アプリ）等を使った訴求やプロモーションの強化
- ✓ 内製チームによるスピーディーなアプリのUI/UX改善



リボ手数料率の引き上げ

- ✓ 2024年11月引き落とし分からセゾンブランドのリボ料率を最大18%（平均2%）に引き上げ
→年間約90億円の収益積み上げ見込み
※2025/4～9は約40億円程度
- ✓ 今後、その他のカードも料率引き上げ検討中

あとから分割

※2024年10月リリース

- ✓ 若年層を中心に新規利用者数が増大
→リボへのアップセルを狙う
- ✓ 1回払い利用のみのお客様や、単価の高い加盟店への訴求を強化

キャッシング/ローン

マネーカード*を強化 幅広い融資ニーズに柔軟に対応

既存カード会員への
アプローチ

優遇金利での
インビテーション

新しい融資ニーズ層への
アプローチ

・顧客に応じた柔軟な与信枠提供
・少額融資ニーズへの対応

続きまして、23 ページ目でございます。アセット収益の拡大に向けた取り組みでは、マスリテールで面をとるのではなく、DX を活用しアプリ等で訴求したり、シームレスに手続きができるようなデジタル化を、着実に進めて参りたいと考えております。

ニーズを捉えた付加価値のブラッシュアップによるロイヤリティの向上

ALLセゾン会員向けの特別な価値提供

- ✓ 2025年2月～TOHOシネマズの映画鑑賞が割引となる「セゾンの木曜日」を開始
- ✓ 今後もクレディセゾン独自の特典追加を検討

カード特典の見直し・拡充

- ✓ 2025年6月～プラチナAMEX/プラチナビジネスAMEXのサービスリニューアル・年会費改定
(永久不滅ポイント付与率の引き上げ、デジタル・コンシェルジュサービス、新たな保険付帯など)

商品性の見直しと並行したサービスに見合った手数料設計の推進

- ✓ 2024年12月 海外でのカード利用時に発生する事務処理経費（マークアップフィー）変更
- ✓ 2024年12月 ご利用明細書発行手数料の改定
※1通あたり【改定前】110円（税込）→【改定後】330円（税込）
- ✓ 2025年8月 一部カードを対象に、未稼働会員へカードサービス手数料を導入
※カードサービス手数料：1,650円（税込）・ 2,200円（税込）

24 ページ目でございます。収益向上に向けた商品性の見直しということで、金利上昇局面に対応し、今まで無料で提供したものの一部有料化など商品性の見直しと並行したサービスに見合った手数料設計の推進を進めて参りたいと思います。

2030年に目指す姿

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”

■連結事業利益

(単位：億円)



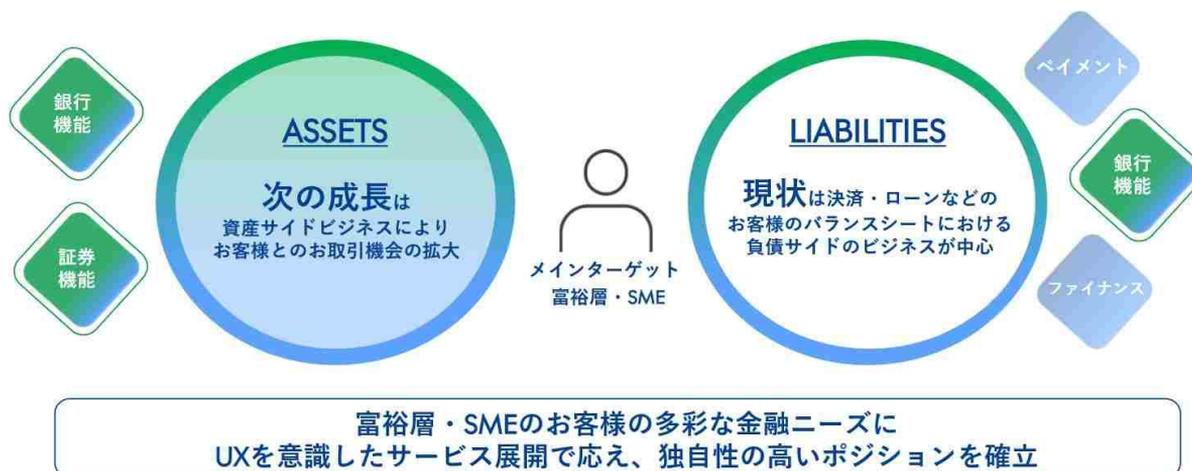
© 2025 CREDIT SAISON CO., LTD.

26

続きまして、26 ページ目クレディセゾンの目指す姿でございます。

中期経営計画は、2026 年度に 1,000 億円超の事業利益を目指しており、その後の利益成長スピードとして 100 億円/年を超える成長を目指すと掲げておりますが、私個人的には、2030 年度までに、2,000 億円程度の事業利益を出せるような企業体に変えていきたいと考えております。

- ✓ ペイメント事業・ファイナンス事業の強みを活かしつつ、
お客様の金融ニーズにワンストップでお応えするべく“銀行&証券機能の実装”を提携やM&Aで実現する



続きまして、27 ページ目でございます。ポイント経済圏に入る予定はなく、独自路線の中で勝ち筋を見つけていくことを進めて参りたいと思います。

プレミアム戦略を進めていく中で、富裕層、SME といったお客様が中心になってくる中では、今までのペイメントにおける決済やローン領域から、次はアセット領域で、様々なサービスが提供できるようなものを、着実に作っていきたいと思います。

提携しておりますスルガ銀行、大和証券等々、様々な可能性を追求しながら、お客様のサービスに資するような先との連携も進めて参りたいと思います。

スルガ銀行との新たな取り組み

CREDIT SAISON

Neo Finance Solution Company

CREDIT SAISON Non-Bank × スルガ銀行 Bank

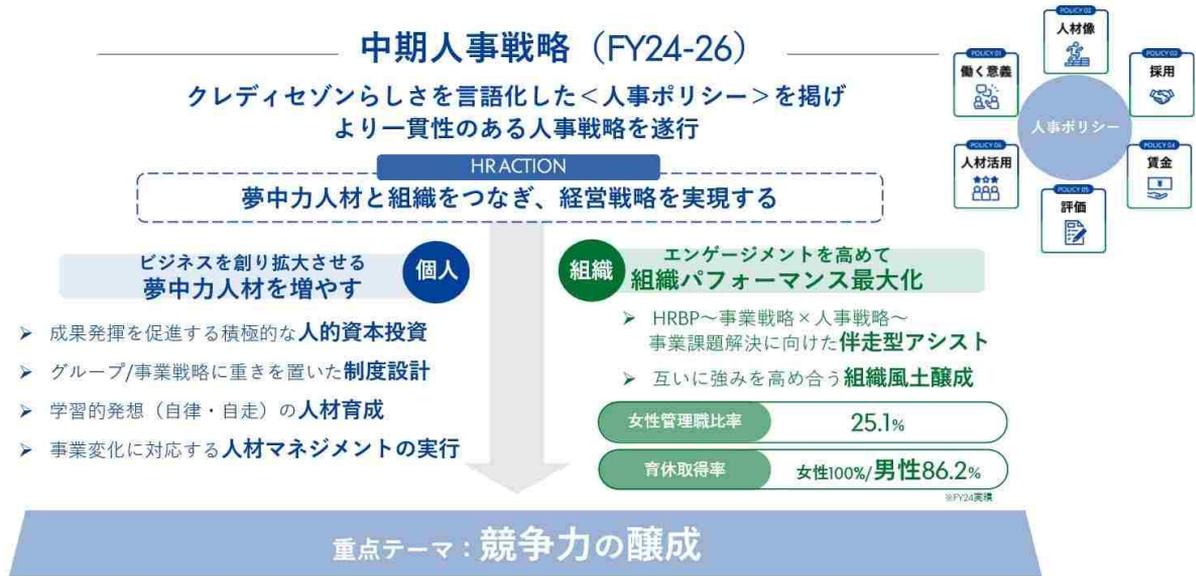


© 2025 CREDIT SAISON CO., LTD.

28

続きまして、28 ページ目でございます。一部自社株 TOB に応じる中で、関係性についての話が出たと聞いておりますけれども、我々としては、スルガ銀行との提携はより進めていく所存でございます。

2023 年度、ファイナンス領域でスタートしましたが、想定以上の実績を上げております。2024 年度、ペイメント領域で、プレミアム戦略の一環として、クレディセゾンのアメックスカードの共同展開や、個人事業主に向けた新たなローン展開を進め、2025 年度につきましては、もう一歩進めていく中で、バンキングサービスの提供という観点で、より粘着性の高い預金残高の積み上げに寄与していくことを戦略立てて進めて参りたいと思っております。



29 ページ目でございます。戦略を成し遂げる中で、人材ポートフォリオの構築が非常に重要だと思っております。今回、この中期経営計画に則った中期人事戦略を立てております。

人的資本への取り組みによる変化



30 ページ目でございます。人的資本への取り組みとして、人材育成の投資額として、1人当たり約18万円でございます。これだけではなく、社員が業績や株価を意識する風土作りをここ何年かけて作って参りました。

特に、決算に連動した決算賞与につきましては、社員のモチベーションを上げるという意味では、非常に大きな効果を上げていると思っております。

ここ最近のクレディセゾンの業績回復につきましては、社員の力が非常に大きいと私個人的には考えておりますので、2025年度につきましては、決算賞与として100万円弱を1人当たり平等に配布します。こういったことをうまく絡めながら、社員の生活を支える部分と、会社の成長を後押しするような施策を投下して参りたいと思っております。

✓ デジタル技術や知識を活用する”実践力”を重視。業務プロセスのデジタル化を加速。

CSDX TARGET 2024



エンジニアやデータサイエンティストなどのCSDX推進をリードする**人材の採用**と、
デジタル技術の”実践力”を重視した**人材育成**
またデータ基盤を活用し、**意思決定のデータドリブン**を推進

続きまして、31 ページ目でございます。生産性を向上させる CSDX 戦略は、着実に伸長しているかと思えます。

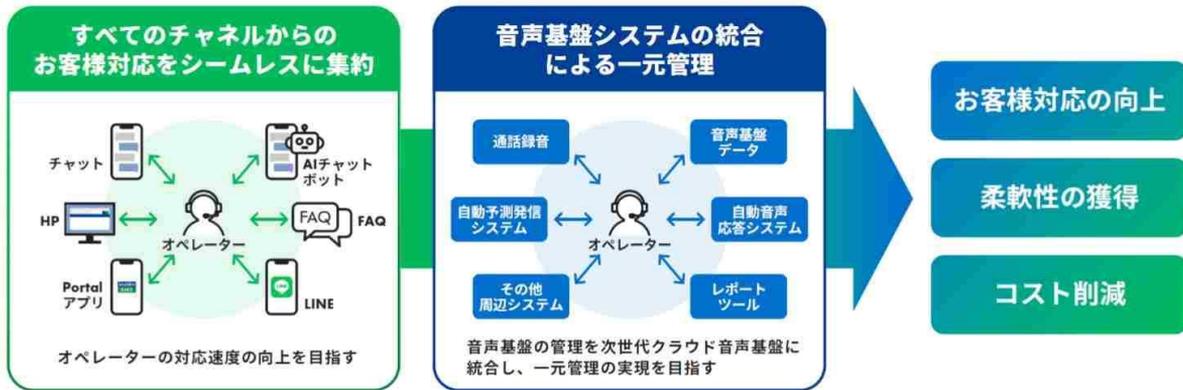
外部評価につきましては、3年連続 DX 銘柄選定ということで、特に CTO・CIO を中心に強力に組織を作ることができており、より内製化の傾向を強めております。

伴走型で開発するという一方で、ペイメントの構造改革については、DX が非常に上手く機能していると思えます。

さらなるお客様体験の向上に向けて～音声基盤更改～ CREDIT SAISON

✓ 音声基盤のクラウド化と更改に本格着手。コミュニケーション体験の変革を目指す。

- ・クラウド音声基盤システムの更改に、ベンダー開発と内製開発のハイブリット方式で開発を開始。
- ・あらゆるチャネルでのシームレスなお客様対応の実現と、一元管理によるコスト削減を目指す。



続きまして、32 ページ目でございます。

お客様の中には、デジタルを少し苦手とするお客様たちもおりますので、電話機能、もしくは音声基盤をより強化していく。そこにうまくデジタルを絡めていく中で、音声基盤の公開も、今年度計画しております。

デジタルとリアルの融合という部分では、やはり電話がキーになりますので、クラウド化も含めて本格的に着手し、コミュニケーション体験の向上を目指していきたいと思っております。

✓ 生成AIを軸にした業務プロセスの全面革新



続きまして、33 ページ目でございます。CSDX の次の考え方についてです。すでに 2022 年度に生成 AI が世の中に出回ったときから、我々は PoC を続けて参りました。いよいよ、この AI を PoC から実装へ変化をさせていきたいと思っております。

AI コールセンターや、営業スタッフ支援、マーケティングの自動化等を、より実装させて収益に結びつけていくことを、専門チームを立ち上げながら、進めて参りたいと思っております。

04：グローバルな金融事業プレーヤーとして“セゾン”が認知されている

誰もが取り残されることなく金融サービスにアクセスできる

ファイナンシャル・インクルージョンの

グローバル規模での実現

を目指し、展開各国の市場に合わせた事業を推進

続きまして、34 ページ目でございます。ファイナンシャル・インクルージョンをグローバル規模で実現していく中で、インド、ベトナム、ブラジルの3カ国を中心に、我々としては収益を取って参ります。

一方で、なかなか難しい国もありますので、そういった国についての資本投下の在り方を今期中に検討して参りたいと思っております。

2024年5月の公表内容

自己株式取得実施
 中計期間中（FY24-26）に
 700億円を目途に取得を計画
 （FY24に内500億円を実施）

政策保有株式縮減
 中計期間中（FY24-26）に
 70%相当を縮減

進捗と今後の見通し

- ✓ 2025/4/7までに500億円を実施済み
- ✓ FY25に200億円の追加取得を実施予定

- ✓ FY24までの進捗率は58.2%*
- 投資有価証券売却益 約185億円
- ✓ FY25も引き続き取引先との協議を実施
- 協議の結果、当初想定以上の縮減となる可能性あり

*進捗率は2024年3月末時点の時価をベースに算出
 ※連結決算においては、その他の包括利益として会計処理されるため、親会社の所有者に帰属する当期利益に与える影響はありません。

36 ページ目、資本政策の進捗でございます。

自己株式取得につきましては、この中期経営計画期間中に 700 億円を目途に取得を計画していましたが、今年度で 700 億円の自己株式取得をやり切る予定です。

政策保有株式の縮減については、2024 年度までの進捗率 58.2%で、想定以上に着実に進められております。

こちらは取引先・相手先もあることですので、協議を実施しながら、2025 年度につきましても、引き続き、より縮減に向けて努力して参りたいと考えております。

株主還元

CREDIT SAISON

- ✓ 中期経営計画（FY24-26）では安定的かつ継続的な配当方針を堅持しつつ、配当性向は30%以上を目指す
- ✓ FY24：直近の期末配当予想から普通配当を10円増配し、期末配当金を1株当たり120円とする予定
- ✓ FY25予想：増収増益を見込み、期末配当金は5年連続増配となる1株当たり130円、5年前の約3倍の水準になる見通し



続きまして、37 ページ目でございます。株主還元につきましては、2023 年度 105 円だったものが 2024 年度は 120 円、2025 年度は 130 円と、増配を進めて参りたいと思います。

配当性向 30%以上を目指すというなかで、自己株式取得の進捗、今後の成長投資についてなど、総合的に勘案した中で今後については検討していきたいと考えております。

セグメント別業績概況

CREDIT SAISON

(単位：億円)

	純収益			事業利益		
	FY23	FY24	前年比	FY23	FY24	前年比
ペイメント	2,352	2,560	108.8%	192	303	157.4%
リース	125	133	106.4%	43	41	94.4%
ファイナンス	585	693	118.6%	282	386	136.8%
不動産関連	239	282	118.2%	164	162	99.2%
グローバル	272	515	189.4%	24	33	136.6%
エンタテインメント	63	66	105.5%	10	14	131.5%
計	3,637	4,252	116.9%	718	941	131.1%
セグメント間取引	△21	△23	—	0	△5	—
連結	3,616	4,228	116.9%	719	936	130.1%

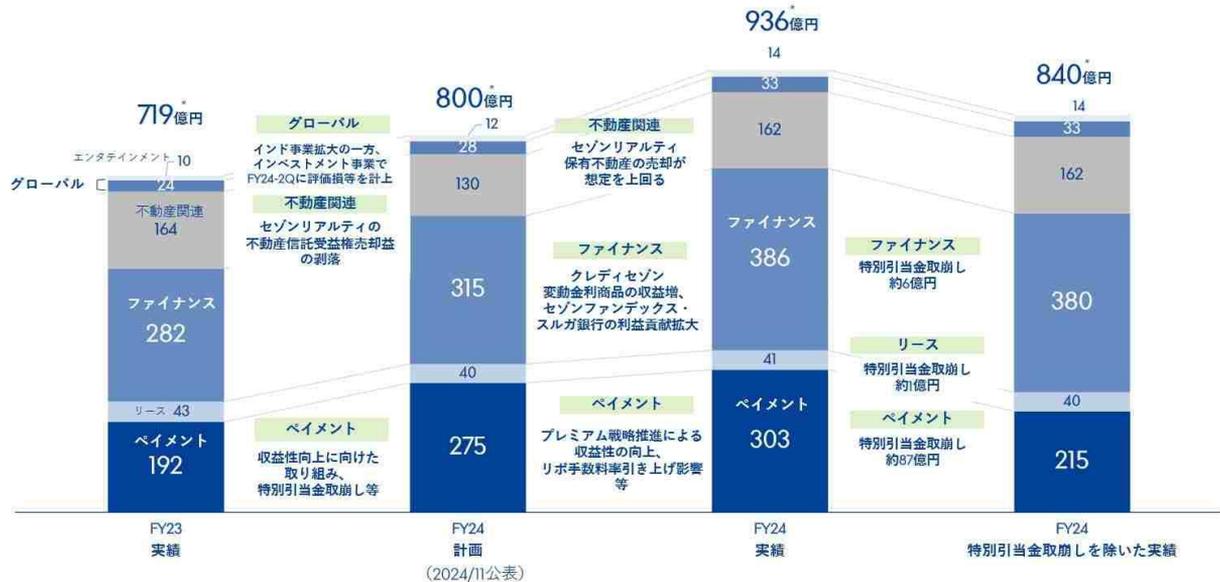
40

© 2025 CREDIT SAISON CO., LTD.

FY23→FY24

セグメント別事業利益の主な増減要因

CREDIT SAISON



© 2025 CREDIT SAISON CO., LTD.

*セグメント間取引を含む

41

根岸：根岸でございます。私から、あらためて2024年度の決算の概況についてご説明いたします。

40 ページ目、セグメント別の業績概況でございます。

この中期経営計画の1年目の事業利益は936億円で着地をしており、2年目となる進行期は960億円、いよいよ3年目に1,000億円を超えていくところに向けての確度がより高まった、良い初年度だったと感じております。

まずペイメントセグメントでございます。303億円で前年比157%と、コロナの特別引当金87億円が含まれておりますが、プレミアム戦略を、我々はぶれずにやって参りました。

その中で、対象のお客様にふさわしい商品というのはどういうものなのかというところや、今の環境に合わせた商品設計はどうあるべきか、ということ、さまざま見直しをかけて、その効果が短期的にしっかりと出てきている状況でございます。この進行期以降も、しっかりと成長を支える基盤が、2024年度に作れたのではないかと考えております。

続いて、ファイナンス、386億円で前年比136%でございます。我々クレディセゾン単体と、子会社のセゾンファンデックスが、信用保証事業ならびに不動産ファイナンス事業ともに、うまくパートナーと連携をして、ユーザーの獲得につながったと考えております。

加えて、パートナーであるスルガ銀行の業績も順調であり、この実績が作れました。

また、不動産関連については、162億円で前年比99%と少し割りましたが、このセグメントの中心的プレーヤーである、子会社のセゾンリアルティにつきましては、第3四半期決算において、まとまった良い取引ができたところもございましたので、第4四半期については、仕入れに注力しました。この進行期以降の利益につながることを期待したいと思っております。

また、このセグメントの中に、セゾンファンデックスのリースバック事業が含まれております。コツコツとやってきた中で、ようやくこの2024年度に、一つの塊として利益貢献してきた状況でございますので、この進行期以降、このセグメントについては、セゾンリアルティとセゾンファンデックスのリースバック事業を中心に、伸ばしていける基盤が整ってきたと思っています。

そして、グローバルは、33億円の前年比136%でございます。第2四半期末に、インベストメント事業で約40億円評価損を計上しておりますけれども、レンディング事業は、インド、ベトナムを中心に、非常に堅調に進捗をしております。

そういった中で、第4四半期に、追加引当を実施した影響もあり、最終的な着地としては33億円ございました。この進行期以降、しっかりと攻めに集中する準備ができたのではないかと感じております。

連結会社の貢献状況

CREDIT SAISON

■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
FY24	936.2	547.8	388.3
(前年差)	216.7	86.2	130.5

■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	(株)セゾンファンデックス	129.9	32.6	不動産金融事業・信用保証事業・個人向け融資事業
	セゾンリアルティグループ	93.2	△12.5	総合不動産事業
	Kisetsu Saison Finance(India)Pvt. Ltd.	53.0	23.3	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)	14.2	3.4	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)	56.9	23.2	銀行業
	HD SAISON Finance Co., Ltd.	32.4	29.5	ベトナムにおけるリテールファイナンス事業
	高島屋ファイナンシャル・パートナーズ(株)	12.0	2.0	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	8.7	△0.4	クレジットカード事業

42

続いて、42 ページ、連結貢献の数字についてです。子会社のセゾンファンデックスについては、前年プラス 32 億円の 129 億円でございます。セゾンリアルティについては、前年差マイナス 12 億円の 93 億円でございます。

また、Kisetsu Saison Finance のインド事業は、前年差プラス 23 億円の 53 億円、そして持分法適用会社につきましては、スルガ銀行が前年差プラス 23 億円の 56 億円、ベトナム HD SAISON Finance が、回復傾向にあり、前年差プラス 29 億円の 32 億円で着地をしております。

債権リスク

CREDIT SAISON

- ✓ コロナ禍に将来の延滞債権等の増加に備えて引き当てた特別引当金をほぼ全額取崩し
- ✓ AI・DXを活用した対策も引き続き推進（第三者介入発生予測、有人架電のデジタル化など）

【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



© 2025 CREDIT SAISON CO., LTD.

最後に 43 ページ、債権リスクでございます。右上の 90 日以上延滞率をご覧くださいと、カード計は 2.21% で最終的に着地をしております。この 1 年、高額与信の傾向が強いビジネスカードのお客様を中心に、若干リスクが顕在化した 1 年でございます。

中身を見ますと、弁護士の介入が増えており、破綻に至るケースも一部出てきておりますが、足元数カ月は、新規件数が減ってきている傾向が見てとれますので、今後については進行期下期あたりに低下する変化、サイクルが変わってくるのではないかと考えております。

なお、コストで見ますと、2024 年度は特別引当の取り崩しがございましたので、306 億円ございましたが、取り崩しを除いた金額で見ても、各 3 カ月間で 90 億円という水準で、大きく増えることはないなかでマネジメントができております。2025 年度につきましては、若干コスト増を見込んでおり、380 億円という計画の中に納めて参りたいと考えております。

決算説明会における主な質疑応答

Q1.

前年度 3Q 決算で業績予想を据え置く理由として掲げられた 3 つの施策の進捗状況を教えてください。

A1.

1 点目、債権リスクの将来懸念への対応としては、グローバル事業において複数カ国を対象に 20 億円程度の追加引当を実施しました。国内事業において実施はございません。

2 点目、将来収益獲得に向けたプロモーションコストの投入については、クレディセゾンのリボルビング残高の拡大、セゾンファンデックスの不動産担保ローンの新規顧客獲得に向けたプロモーションを中心に、広告宣伝費は計画より概ね 30 億円程度増加いたしました。

3 点目、低成長かつ低採算な事業に関する見直しについては、4Q にワインを取り扱う子会社を売却しておりますが、こちらの PL 影響は軽微です。そのほかの事業については 2025 年度も継続して検討してまいります。

Q2.

Credit Saison India の現地開示ベースの約 15 億インドルピーの追加繰入は、日本側の連結決算に含まれているのでしょうか。

A2.

RBI（インド中央銀行）から一部プロダクトにおいて、より保守的な引当を計上する必要があるというコミュニケーションを受けて、インド現地では 4Q に追加引当を実施しています。ただし、こちらの対応は実際のリスク債権の増加が原因ではなく、あくまで RBI による独自ルールによるものですので、日本側では監査法人とも議論した上で取り込みはしておりません。そのためインド現地開示資料とはギャップがございます。

Q3.

株主還元について、利益計画の達成確度が高まれば、増配余地はあり得るのでしょうか。

A3.

株主還元については利益成長と成長投資なども総合的に勘案しながら検討してまいります。

Q4.

国内外の貸倒・延滞状況について教えてください。海外では足元の経済環境を踏まえ、予想損失等が発生する可能性はあるのでしょうか。また国内における現状の顧客リスク特性と、今後どのように延滞率を抑制していくのかを教えてください。

A4.

まず国内においては高額与信の傾向が強いビジネスカードのお客様を中心に、若干リスクが顕在化しました。そのため、初期与信枠の縮小や、さまざまなデータ分析をもとに作成したモデルを活用し、途上与信で増枠するお客様の数は減少しております。今後は、お客様のご利用状況を適宜みながら、ご利用額の引き下げも検討していきたいと考えています。また、回収においては、初期回収のデジタル化を進め、中長期の回収に人手を厚くすることで、回収強化を図っております。足元では新規の弁護士介入件数は減少傾向に変化していますので、今後クレジットサイクルが変わる可能性があると感じております。

海外については、インド事業において、前期に RBI とのコミュニケーションを受けた保守的な引き当てを実施しておりますので、現時点で当社としては堅実な引き当てが出来ていると捉えております。今後も RBI とコミュニケーションを取りながら必要に応じて適宜対応してまいりたいと考えています。

Q5.

海外事業について教えてください。インド現地銀行のノンバンク向けの貸し出しに対するリスクウェイト変化など、NBFC（ノンバンキング・ファイナンシャル・カンパニー）向けの規制変化による事業への影響はあるのでしょうか。

またベトナムについて、トランプ関税の影響をどのように見ておりますでしょうか。

A5.

インドのレンディング事業に対しての規制は大きくは変わっていないと捉えています。マイクロファイナンス領域については、借入先数に対してより厳しい制限が設けられるなど、一部規制の変更がありました。我々の事業はマイクロファイナンスよりは少し上のレイヤーを対象としておりますので、影響がでるような規制の変化はないと考えています。貸出金利に関しては RBI の方針を理解した上で、適正な金利水準でポリシーを組み立て、サービスを提供しておりますので、その貸出金利のレベル感についても、基本的には問題がないと考えております。また各銀行の NBFC に対するリスクウェイトの変化については、一時強化されていた部分が、昨年度 3Q に少し緩和され当社側の立場からすると、プラスに働く要素だと捉えております。

ベトナムの事業計画は、トランプ関税の影響は特段考慮せず、昨年からの国内景気のある程度前提として計画を組んでおります。

Q6.

インドについて、1 世帯あたり貸付上限 20 万ルピーの規制があるようですが、事業への影響はないのでしょうか。

A6.

上限額の見直しは随時行われていて、一定上限はあるものの、それほど大きな影響はないという認識でございます。

Q7.

来期（26 年度）の利益水準や資本政策について、現状どのような議論が行われているかについて教えてください。

A7.

まず中期経営計画で掲げた、26 年度の事業利益 1,000 億円は達成できると考えています。その次のステップに向けては、現状のオーガニックな成長だけでなく、資本政策、キャピタルアロケーション含めて議論を進めてまいります。成長投資については、海外・国内事業ともに検討しております。ROE について、利益成長に加え、資本をうまく使いながら向上を目指してまいります。

Q8.

自己資本比率のあるべき水準感、仮に今後1～2年で引き下げる場合ボトルネックになるファクターを教えてください。

A8.

ノンバンクとして格付けを非常に重視して経営している中で、現状は、14%台後半から15%の自己資本比率の水準が適正であると捉えています。バランスシートをどう変えていくのかにより、将来的に水準は変化していくと考えております。

以上