

FY2025 決算説明会

2026年5月15日

東証プライム市場上場 証券コード：8253

AGENDA

01 長期的な成長に向けた戦略の方向性

02 主要事業戦略

グローバル事業

ペイメント事業

ファイナンス事業

CSAX（Credit Saison AI Transformation）・人的資本

03 FY25本決算概要

04 FY26業績予想

AGENDA

01 長期的な成長に向けた戦略の方向性

02 主要事業戦略

グローバル事業

ペイメント事業

ファイナンス事業

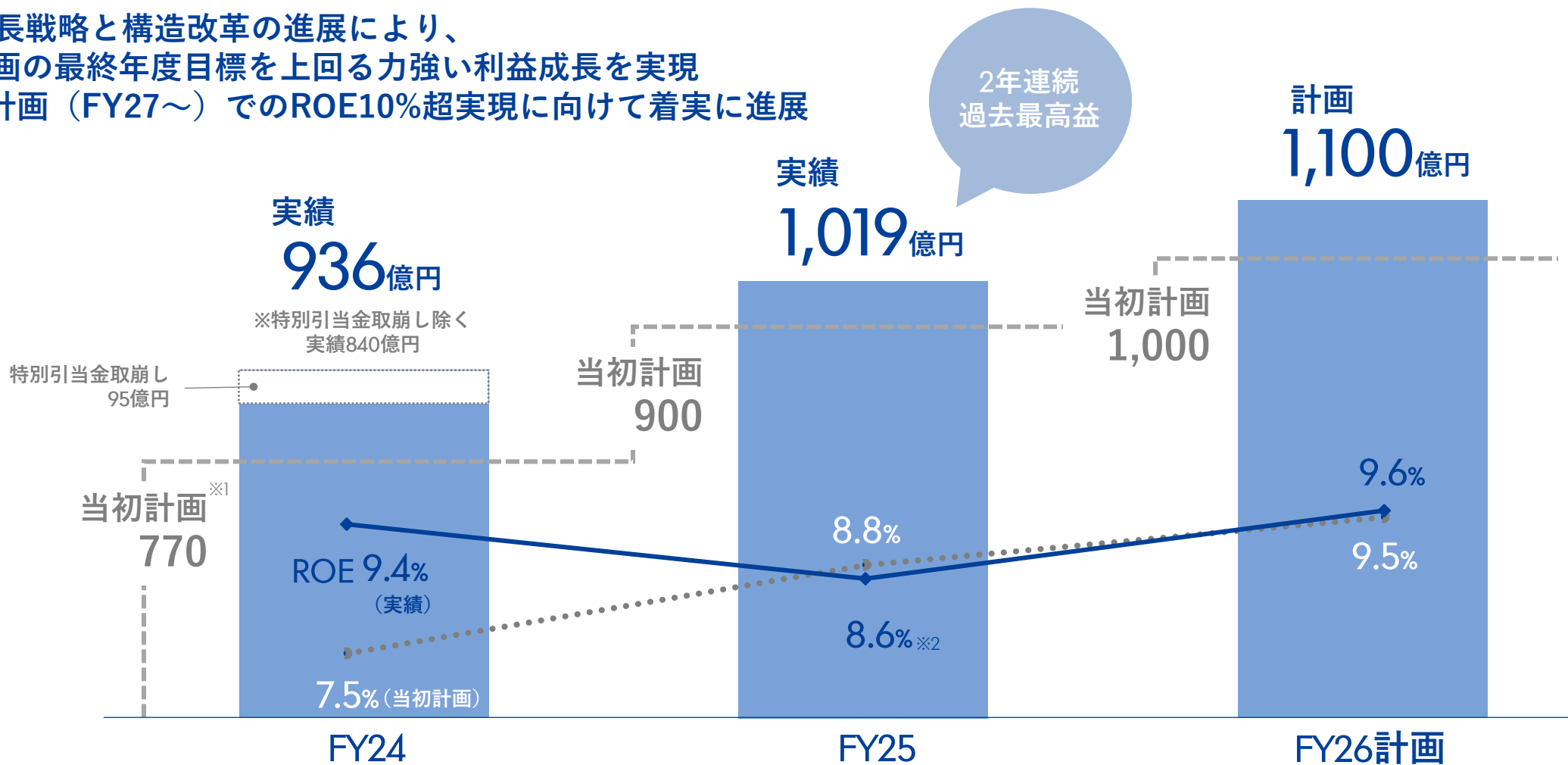
CSAX（Credit Saison AI Transformation）・人的資本

03 FY25本決算概要

04 FY26業績予想

連結事業利益1,000億円を1年前倒しで達成、 FY26は1,100億円を計画

- ✓ 国内事業の成長戦略と構造改革の進展により、
現中期経営計画の最終年度目標を上回る力強い利益成長を実現
- ✓ 次期中期経営計画（FY27～）でのROE10%超実現に向けて着実に進展



収益基盤の確立を背景に、 成果創出と成長投資の両立へ

- ✓ FY26は現中期経営計画の最終年度として成果創出にコミットしつつ、
長期的な成長に向けた種まきを推進

FY24-25

収益基盤の強化と不確実性の低減

- ・ 国内事業の基盤強化
- ・ 海外事業（インド）の成長軌道への回帰
- ・ 事業ポートフォリオ見直し
アミューズメント事業・タイ事業の撤退、
インドネシアは現地当局と撤退に向けて協議中

FY26

成果創出と成長投資の両立

- ✓ 国内事業の安定成長と海外事業の加速
- ✓ 5つのセグメント体制のもと計画達成に向け推進

ペイメント

リース

ファイナンス

不動産
関連

グローバル

+

- ✓ 長期的な成長に向けた投資機会の追求

環境変化を踏まえた 長期的な成長に向けた戦略の方向性

CREDIT SAISON

- ✓ 金利環境の変化を契機に、収益構造と資本活用を進化させ、持続的な成長を加速

課題認識

金利環境の変化を契機に、
成長モデルは次の進化局面に



金利環境の変化を背景とした
調達構造の高度化余地



投資・回収・再投資を通じた
資本活用の最適化余地



金利収益に加えた
収益基盤の多様化余地



既存のビジネス

ペイメント

リース

ファイナンス

不動産
関連

グローバル

+

事業変革の方向性

調達構造
転換

非金利収益
の拡大

資本循環型
モデル

外部
資本活用

調達コストの安定化
顧客LTV向上

多層的な
収益機会の獲得

資本回転の加速
資本効率向上

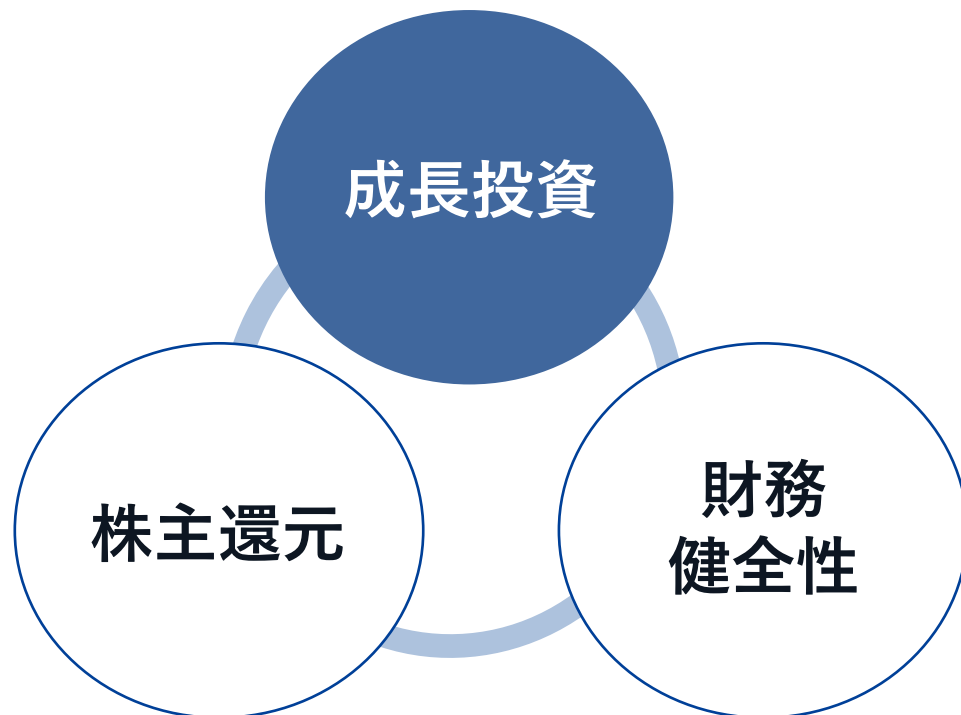
自己資本負担の軽減
アセット拡大の加速

“銀行 & 証券機能等の実装”を提携やM&Aで実現を目指す

戦略の背景

戦略の方向性

- ✓ 長期的な成長に資する投資機会の可能性を優先的に追及し、
その進捗を踏まえ柔軟に検討する



成長に資する投資機会の追及

提携・M&Aによる新規事業および既存事業への戦略的投資により
次なる利益創出の基盤を構築

株主還元

- ・ 安定的かつ継続的な配当方針を堅持しつつ、
FY26の配当金は160円（配当性向30.4%）の見通し
- ・ 保有する自己株式は総株式数の10%程度まで圧縮、
超過分は原則消却
→26/5 消却前の発行済株式総数の13.1%の消却を決定
- ・ 今後も成長投資とのバランスを踏まえ自己株式取得を検討

財務健全性

“資金の安定性維持”と”金融コストのバランス追求”
格付けの維持・向上（R&I A+、JCR AA-）

AGENDA

01 長期的な成長に向けた戦略の方向性

02 主要事業戦略

グローバル事業

ペイメント事業

ファイナンス事業

CSAX（Credit Saison AI Transformation）・人的資本

03 FY25本決算概要

04 FY26業績予想

AGENDA

01 長期的な成長に向けた戦略の方向性

02 **主要事業戦略**

グローバル事業

ペイメント事業

ファイナンス事業

CSAX（Credit Saison AI Transformation）・人的資本

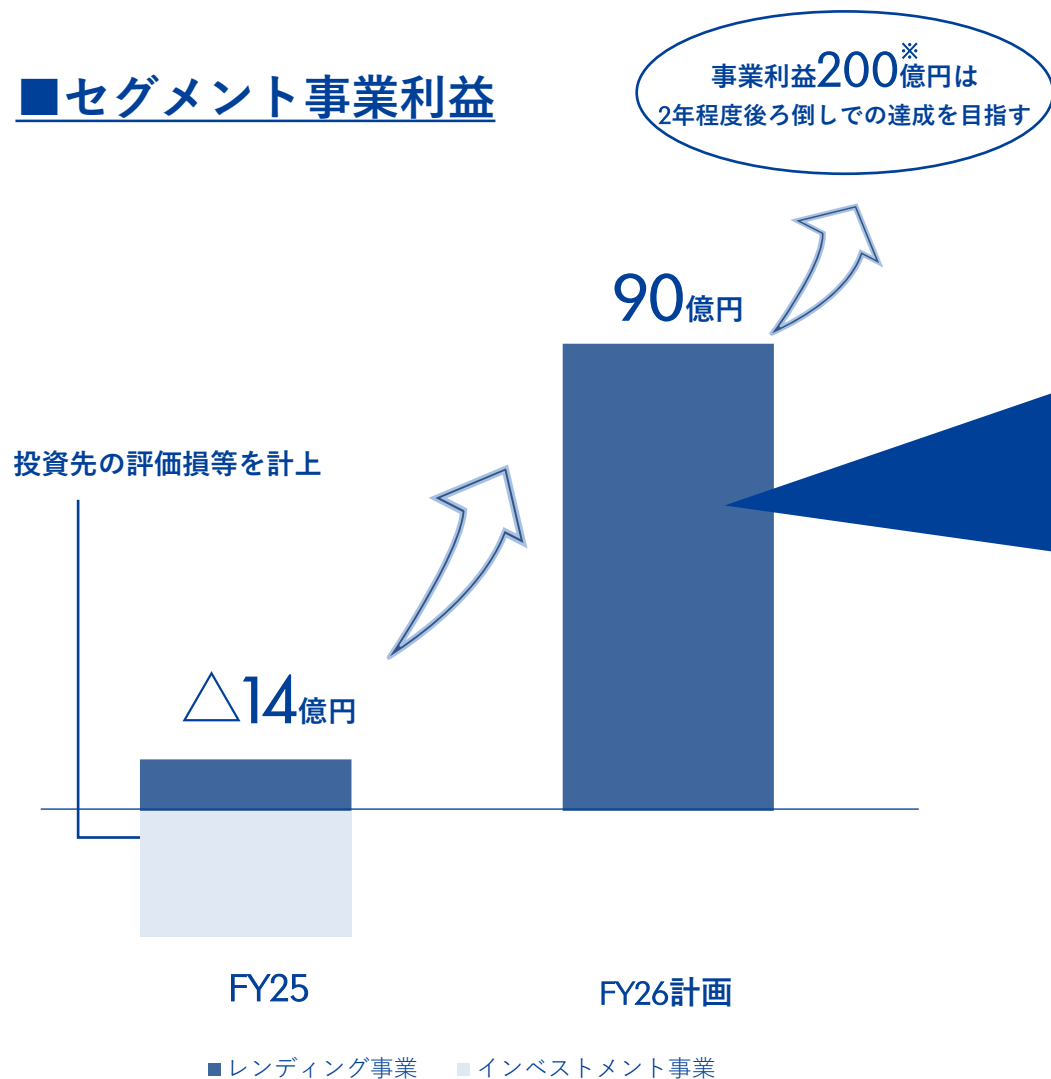
03 FY25本決算概要

04 FY26業績予想

インドを牽引役としたグローバル事業の成長

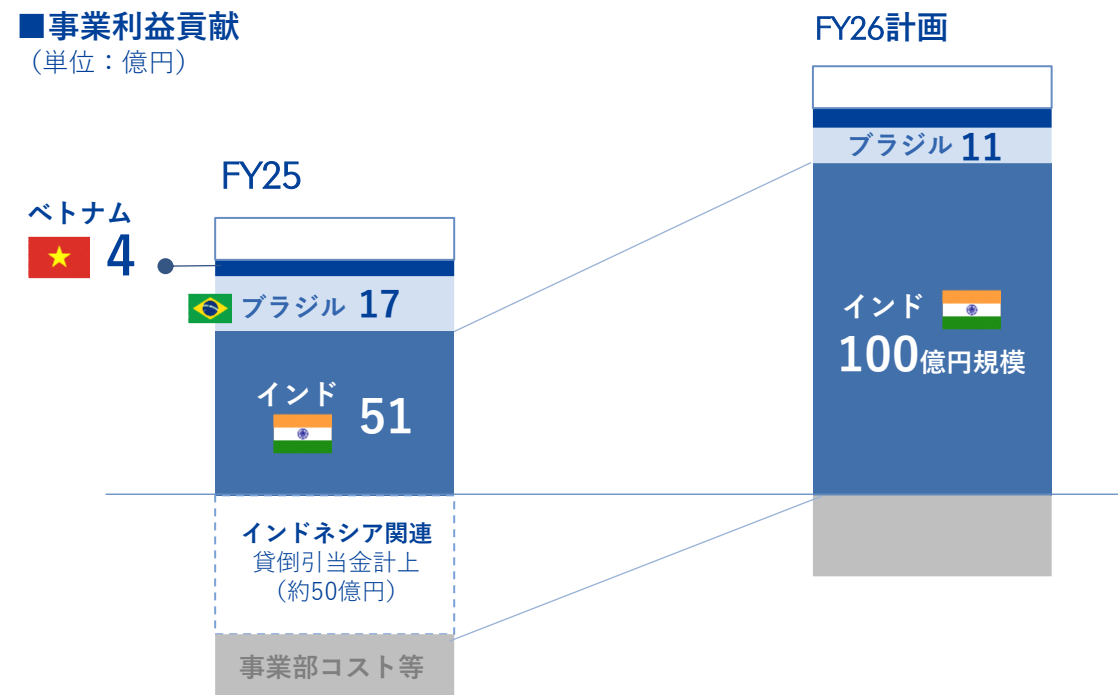
CREDIT SAISON

■セグメント事業利益



レンディング事業の内訳

■事業利益貢献 (単位：億円)



※事業部コスト：グローバル事業運営に関わる人件費等の費用

持続的成長に向けた重点領域の明確化

- ✓ タイは2025年12月事業撤退
- ✓ インドネシアは現地当局と撤退に向けて協議中

※2024年5月開示のFY26グローバルセグメント事業利益計画200億円



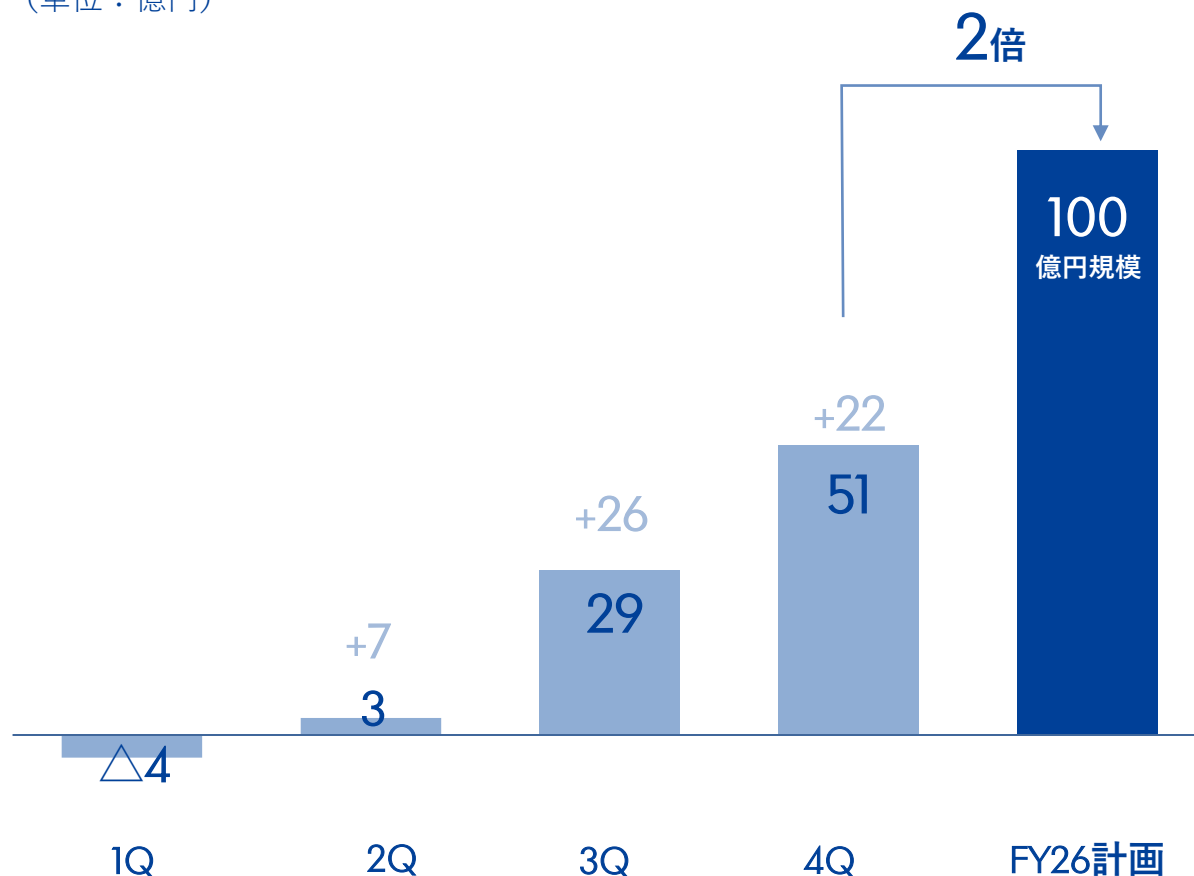
Credit Saison India：利益回復から成長加速へ

※Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.



■Credit Saison Indiaの事業利益貢献

(単位：億円)



FY25

調整局面を経て成長加速へ

- 上期は特殊要因等により貸倒コストが増加
- プロダクト戦略の見直し等により下期は回復基調へ転換
(政府保証制度影響を踏まえた当該プロダクトの新規貸付停止や有担保アセット強化)

通期利益は51億円 計画(47億円)を上回り着地

FY26

初の3桁利益（100億円規模）へ

- 有担保アセット拡大による
ポートフォリオの質向上と残高成長
- 審査の厳格化、回収強化による貸倒コストの抑制
- 資金調達が多様化と金融コストの最適化

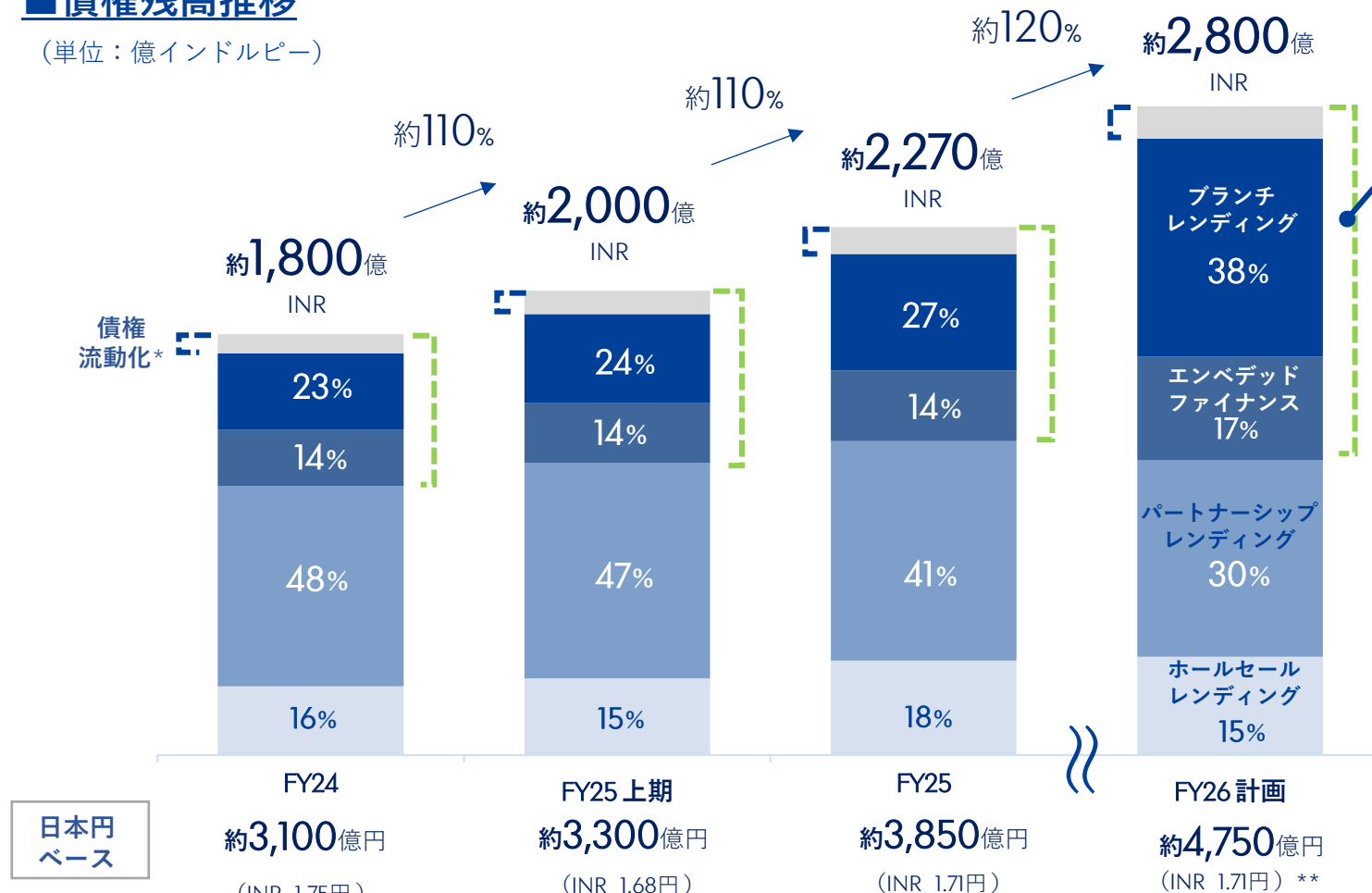
FY25

Credit Saison India：良質なポートフォリオを着実に拡大

- ✓ ダイレクトレンディングへの注力を継続し、リスク管理を強化しつつポートフォリオの最適化を推進
- ✓ FY26においてもリスク管理を継続強化しながら有担保アセットを中心に債権を積み上げ、残高成長を加速

■債権残高推移

(単位：億インドルピー)

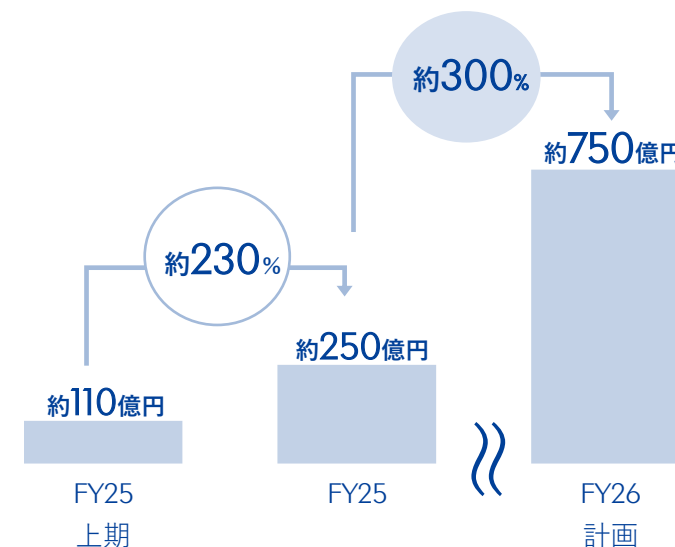


ブランチレンディング

- ✓ KPI管理の高度化により収益性とリスク管理を両立
- ✓ 有担保アセットの拡大により、ポートフォリオの安定性を向上

■有担保ローンの債権残高

- ✓ 月次貸出規模が拡大し、スケール化が進展
- ✓ リスクコントロールを維持しつつ、拡大加速を目指す



*債権流動化・・・Credit Saison Indiaが貸付した債権を銀行などの金融機関へ売却、資産や資本の効率化を図る

**FY25期末レートINR1.71円を使用

ブラジル事業：更なる成長と事業モデルの進化

- ✓ 現地Fintech事業者との提携によるBtoBtoCモデルのレンディングを展開し、残高は着実に拡大
- ✓ 次の成長に向け、SCFI (※) ライセンス取得を目指すとともに収益拡大に向けた先行投資を行う

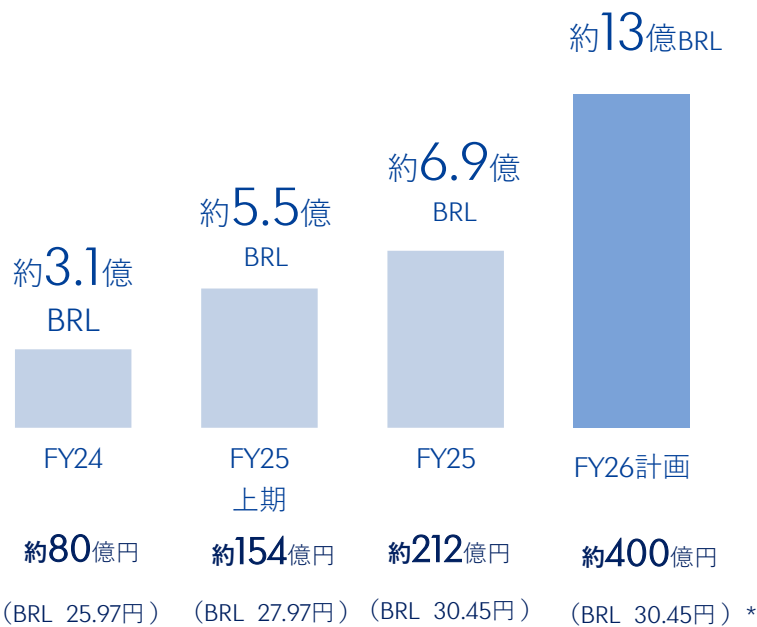
※SCFI：ブラジル特有のノンバンク金融機関ライセンス

事業利益貢献

FY25 **17.3**億円（前年差4.5億円） ▶ FY26計画 **11**億円

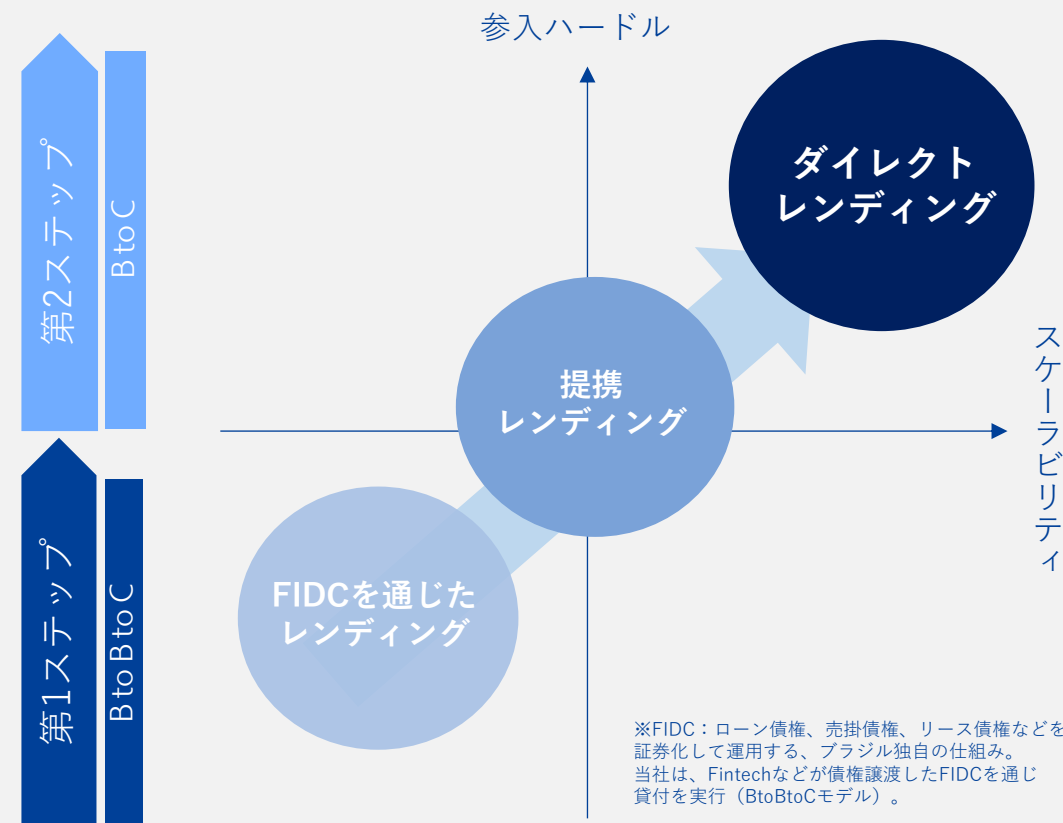
FY26は残高拡大に伴う資金調達コストの増加および
ライセンス取得を見据えた先行投資を見込む計画

残高



➤ BtoBtoC→BtoCのステップ戦略

FIDCで得た知見・学びを活用し、次の成長ステップに向けた準備を推進



*FY25期末日レートBRL30.45円を使用

ベトナム事業：融資拡大を軸に成長継続

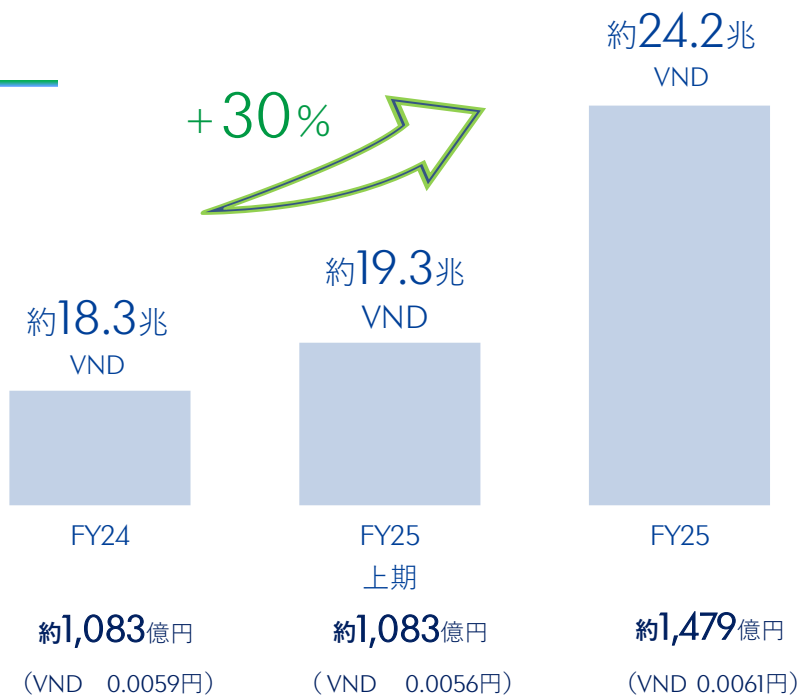
- ✓ 融資のデジタル化を背景に実行スピードが向上し、新規融資は堅調に推移、債権残高は力強く拡大
- ✓ 現地会計基準では安定的に収益を積み上げている一方、IFRSベースでは将来リスク（ECL）を織り込んだ結果、対前年減益

事業利益貢献

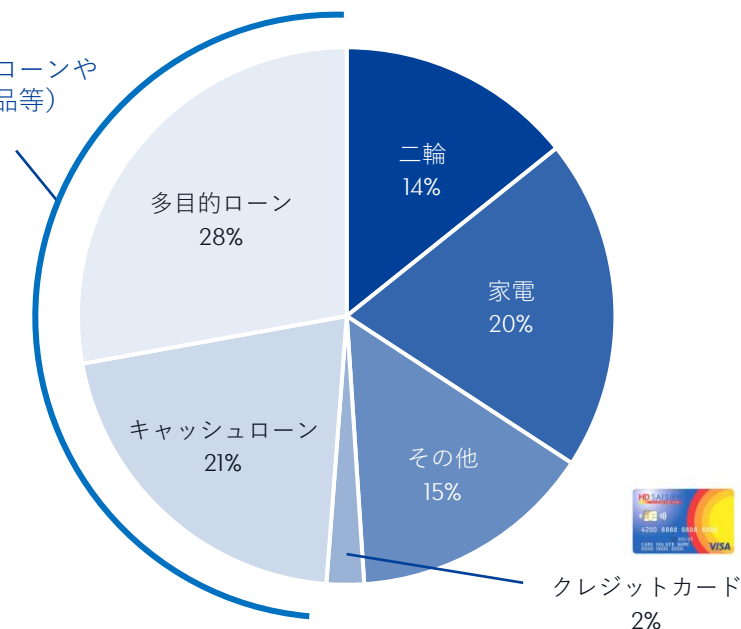
4.9億円（前年差△27.4億円）

将来リスク（ECL）増加は主に債権残高の拡大に伴うものであり、
債権クオリティは安定的に推移

債権残高







収益性の高いキャッシュローンや
多目的ローン（生活必需品等）
の残高が特に伸長



クレジットカード
2%

【Appendix】 Credit Saison India：主な事業モデル



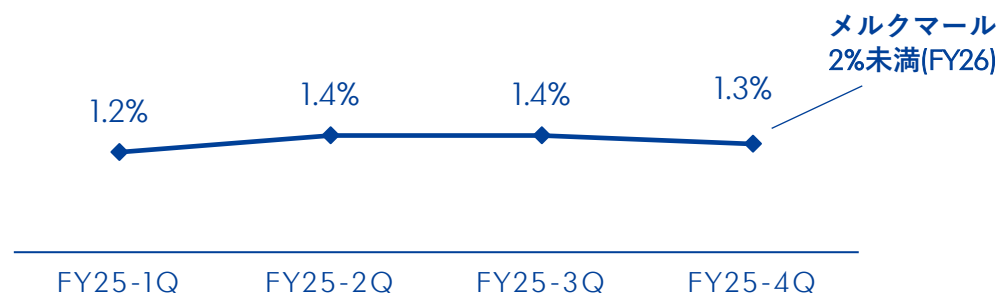
| 事業モデル |  ホールセール レンディング |  パートナーシップ レンディング |  エンベデッド ファイナンス |  ブランチ レンディング | |
|-----------------------------|--|---|--|--|--------------------|
| | | | | 無担保 | 有担保 |
| 概要 | 現地ノンバンクに 対する貸付 | Fintech事業者との 提携を通じた貸付 | 非金融事業者との 提携を通じた貸付 | 支店や販売代行業者を 活用した貸付 | |
| 対象顧客 | 現地ノンバンク | Fintech事業者が オリジネーションした コンシューマー/MSME | コンシューマー | MSME | MSME/ コンシューマー |
| 平均貸付金利 | ～12% | 提携先による | ～21% | ～17% | 11～17% |
| 1顧客あたり 平均貸付額 | 2～5億ルピー | 提携先による | 5万～50万 ルピー | 50万～750万 ルピー | 100万～5,000万 ルピー |
| 平均貸付期間 | 12～24カ月 | 3～36カ月 | 18～36カ月 | 約30カ月 | 約160カ月 |
| パートナー数 (過去取引含む) | 75+ | 15+ | 14 | 103 ※拠点数 | |
| GNPA (不良債権比率、2026年3月末時点) | 0.9% | 0.7% | 0.5% | 4.0% | 1.0% |
| 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 ・居住用・商業用不動産を 担保とした有担保ローン | |

15

【Appendix】 Credit Saison India：リスク管理

■不良債権比率（GNPA）は低水準をキープ

- ✓ 債権残高の伸長と有担保アセット拡大を背景に
GNPAは1.3%へ改善
- ✓ 主にブランチ及びエンベデッドファイナスにおいて
回収の質が年間を通して改善



■リスクを全社的に管理するERMの枠組み ※ Enterprise Risk Management

- ✓ 計画的に整備・導入を進めており、RCSA(リスク・コントロール 自己評価)を活用した主要リスク管理・モニタリングを強化中



■有担保ローン 担保評価について

- ✓ 担保不動産の種類ごとに乗率を指定
- ✓ 不動産評価額算出時には、最低2社の外部評価レポートを取得

| | |
|----|--------------------------|
| 担保 | 居住用（自己居住用、賃貸用等） |
| | 商業用（オフィス、小売店、倉庫、医療センター等） |
| | 産業用（自営業の工場、倉庫等） |

■有担保ローン SARFAESI*に則った長期延滞時の回収

*SARFAESI：インドにおいて、金融機関が不良債権について裁判手続きを経ることなく担保資産を回収・処分できるよう定めた法律

90日延滞後：
債務不履行に対する警告書を送付
(60日間の支払い正常期間を提供)

60日経過後：
担保物件の占有手続開始の警告書を送付

その後のステップ：

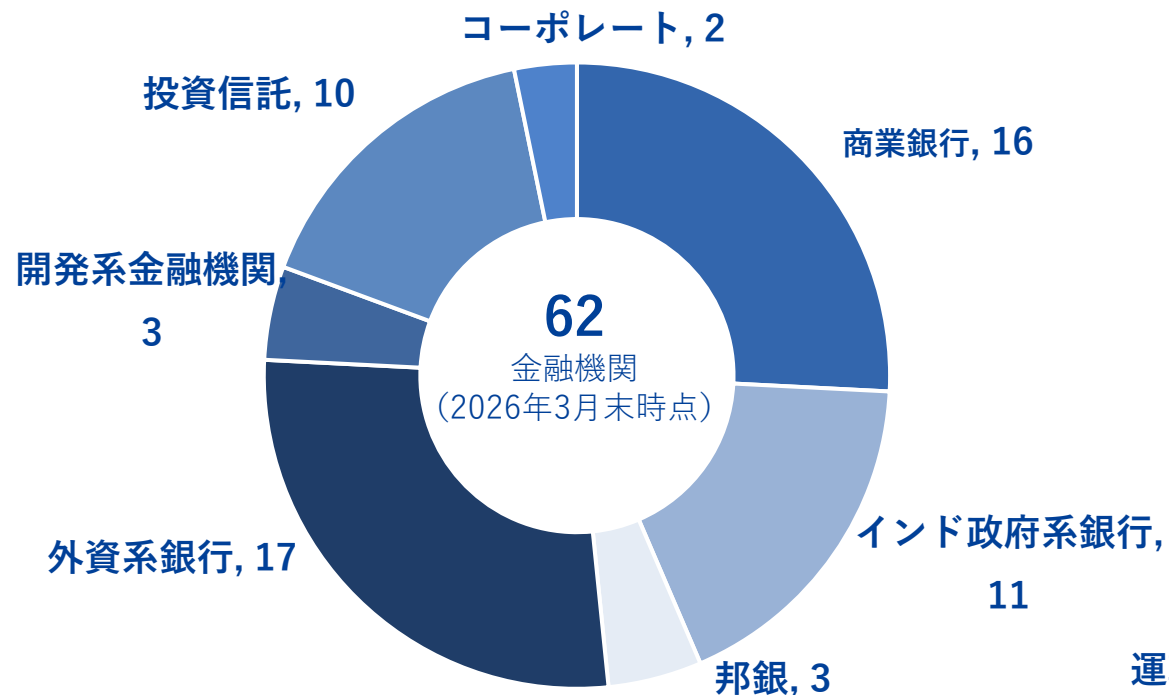
- ✓ 地方行政長官を通じた担保物件占有を実施
- ✓ 裁判所手続完了後、担保物件を公開競売へ

不良債権化後約9か月以内に
80%*の案件が
回収/和解により解決
(*市場実績に基づく推計)

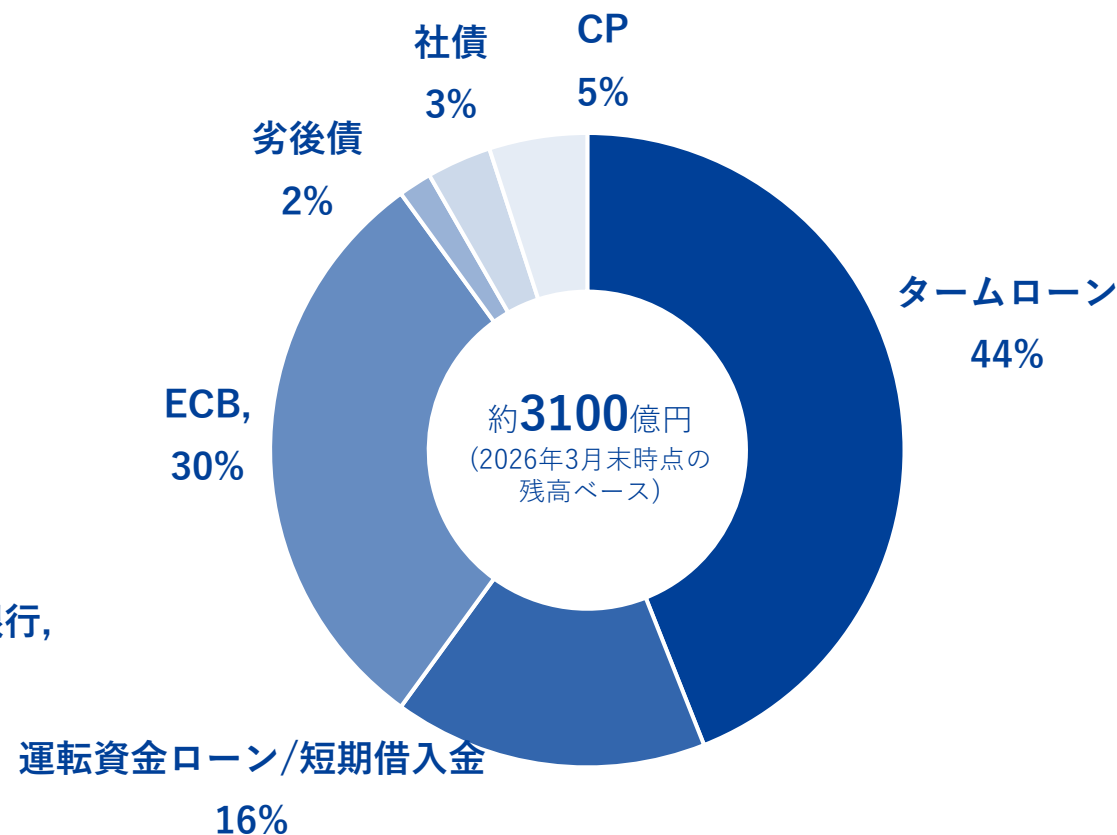
【Appendix】 Credit Saison India：資金調達の多様化

- ✓ 調達先・手段の両面で多様化を推進し、資金調達基盤を強化

パートナー金融機関数（借入先セクター）







負債調達内訳（負債種類別）





【Appendix】 Credit Saison India：インド現地決算と連結決算の差異要因について

- ✓FY25-4Q：インド現地決算において、RBI（インド中央銀行）による引当指針の見直しにより、過去に計上した貸倒引当金の戻入が発生
- ✓当社連結決算においては、当該戻入はすでに考慮されており、本件による影響はなし

| 引当指針変更 | | | | | 引当指針見直し |
|---|--|---------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|
| (単位：億円) | FY24-4Q (25/1-3) | FY25-1Q (25/4-6) | FY25-2Q (25/7-9) | FY25-3Q (25/10-12) | FY25-4Q (26/1-3) |
|  インド現地決算 (税前利益) ※ | △13 | △10 | 0 | 28 | 58 |
|  連結決算 (インド事業利益貢献) | 12 | △4 | 7 | 26 | 22 |
| インド現地と連結決算の差 | 約 + 25億円 | 約 + 6億円 | 約 + 7億円 | 約 △2億円 | 約 △35億円 |
|  現地の対応 ※ | 貸倒引当金を計上 約25億円 約6億円 約7億円 | | | | 指針見直しを受け 戻入を実施 約35億円 |
|  連結の対応 | リスク債権の増加に起因するものではないことを踏まえ、 連結決算では計上なし | | | | 影響なし |

※Credit Saison India（インド現地）開示資料より簡易的に作成

AGENDA

01 長期的な成長に向けた戦略の方向性

02 主要事業戦略

グローバル事業

ペイメント事業

ファイナンス事業

CSAX（Credit Saison AI Transformation）・人的資本

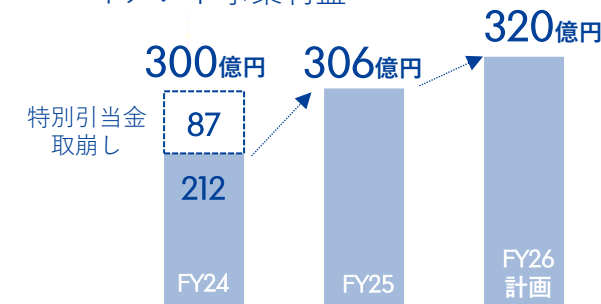
03 FY25本決算概要

04 FY26業績予想

中長期的な成長に向けた 成長展開と構造改革ロードマップ

- ✓ FY24-25：プレミアム戦略を中心とした収益基盤強化＆構造改革による利益創出フェーズ
- ✓ FY26：次期中計以降を見据えた持続的成長に向けた仕込み・拡大フェーズ

ペイメント事業利益



※旧ペイメントセグメント

成長展開

サービス価値と顧客基盤の最大化

構造改革

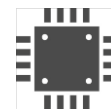
収益基盤の適正化とDX推進



サービスの魅力付け



顧客基盤の強化



DX・AI活用



手数料体系の見直し

2024-2025

- ✓ 新商品・新領域の創出
あとから分割、すぐ借り
- ✓ ニーズを捉えた商品性の見直し
プラチナAMEX／プラチナビジネスAMEX
- ✓ 会員向けの特別な価値提供
セゾンの木曜日（ALLセゾン会員特典）
セゾンのスマート不動産投資

- ✓ 個人・法人の両分野での顧客アプローチ強化
ペイシアグループ、スルガ銀行
- ✓ デジタルを基軸とした提携による顧客接点の拡大
DMM

- ✓ スムーズな顧客体験の追求
クレジットカード最短0秒審査、
プライオリティ・パス アプリの提供開始
- ✓ 業務効率化とリソース最適化

- ✓ 商品改定と合わせた会費見直し
プラチナAMEX／プラチナビジネスAMEX
- ✓ 市況を踏まえた手数料最適化
リボ手数料引き上げ、
未稼働会員へカードサービス手数料を導入

2026

- ✓ 高付加価値体験の拡充によるプレミアム戦略の深化
- ✓ 新領域サービスへのアクセス拡大
暗号資産へのアクセス機会を創出

- ✓ 推し活、IP領域の展開
- ✓ 既存提携先との連携深化
TOHOカードリニューアル
東京ドーム（三井不動産グループ）

- ✓ AIを活用した債権回収の高度化
- ✓ 顧客接点のアプリへの集約
- ✓ AI活用による組織高度化

- ✓ 市場環境や顧客動向を勘案した手数料設計の継続
(リボ手数料率は法令範囲内で調整余地あり)

高付加価値サービスの拡充により
利用拡大を加速

提携先顧客基盤へのアクセス拡大により、
新規顧客流入を継続的に創出

顧客体験の高度化と業務効率化により
成長基盤を強化

市場環境に応じた最適化により
収益性の安定化を推進



成長展開

プレミアム戦略で構築した収益基盤をベースに 一般カードの再強化へ

CREDIT SAISON

Next プレミアム戦略と並行した一般カードの強化

一般カードの再強化へ

新規発行150万件（計画）をベースに、
2019年以来の水準（180万規模）を視野に新規発行拡大を推進
足元は順調な立ち上がり

将来の
プレミアム層

Now プレミアム戦略により確立した収益基盤

高単価

ショッピング
一客単価

約85万円
※一般カード差+55万円

高稼動

ショッピング
稼動率

75%
※一般カード差+15pt

残単価
拡大

ショッピングリボ
残高単価

約75万円
※一般カード差+30万円

収益力の着実な向上

FY23 ▶ FY26計画
1会員あたり収益

+50%

※カード事業収益÷総会員数で算出

成長展開を支える2つの領域

CREDIT SAISON

✓一般カード層の拡大によりプレミアム候補層を蓄積し、段階的な移行を通じて中長期的にプレミアム比率を向上させる

プレミアムへの転換

- ・利用実績に応じたインビテーション訴求（CSDX活用）
- ・アプリ等を活用したパーソナライズドオファー
- ・サービスの魅力付けによる顧客ロイヤリティの向上

プレミアムカード層

収益性の向上

※個人向けゴールドカード以上、SME（個人事業主・中小企業）



- ✓ 高単価・高稼働による高い収益性
- ✓ ステータス・付加価値・コンサルティング提供
- ✓ 対面×デジタルを強みとした展開

戦略

- ▶ 特別な体験価値のさらなる強化、サービス拡充
- ・個人×法人の複数利用推進によるLTV最大化

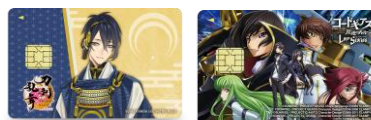
一般カード層 顧客基盤の拡大

- ✓ デジタル起点の顧客獲得
- ✓ 利便性・即時性の高いサービス
- ✓ 提携先メディアやコンテンツを活用した展開

戦略

- ▶ 推し活・IP領域の取り込みによる顧客拡大（デジタル×リアル）
- ・既存提携先の顧客基盤活用と営業リソースの積極投下による獲得強化

DMM（2025/9開始）



エンタメ接点を起点とした
若年・デジタル顧客の獲得

東京ドーム
（三井不動産グループ）
（2026/6下旬募集開始予定）



スポーツ・商業施設、映画など
リアル顧客接点の拡大

東宝グループ
（2026/3開始）



新規発行に占める新規顧客比率は10pt上昇し、将来の収益機会の基盤が着実に拡大（FY23→FY25実績）

※新規顧客比率：当社の発行カードを初めて保有するお客様の比率

ショッピングリボ・分割： 分割を起点とした顧客接点と残高の拡大

CREDIT SAISON

Before

1回払い中心でご利用のお客様



分割利用へのシフト +60%

※FY24→FY25 分割利用人数（取扱高ベース）

After

分割を起点にリボなどの
多様な支払い手段活用による収益機会の拡大



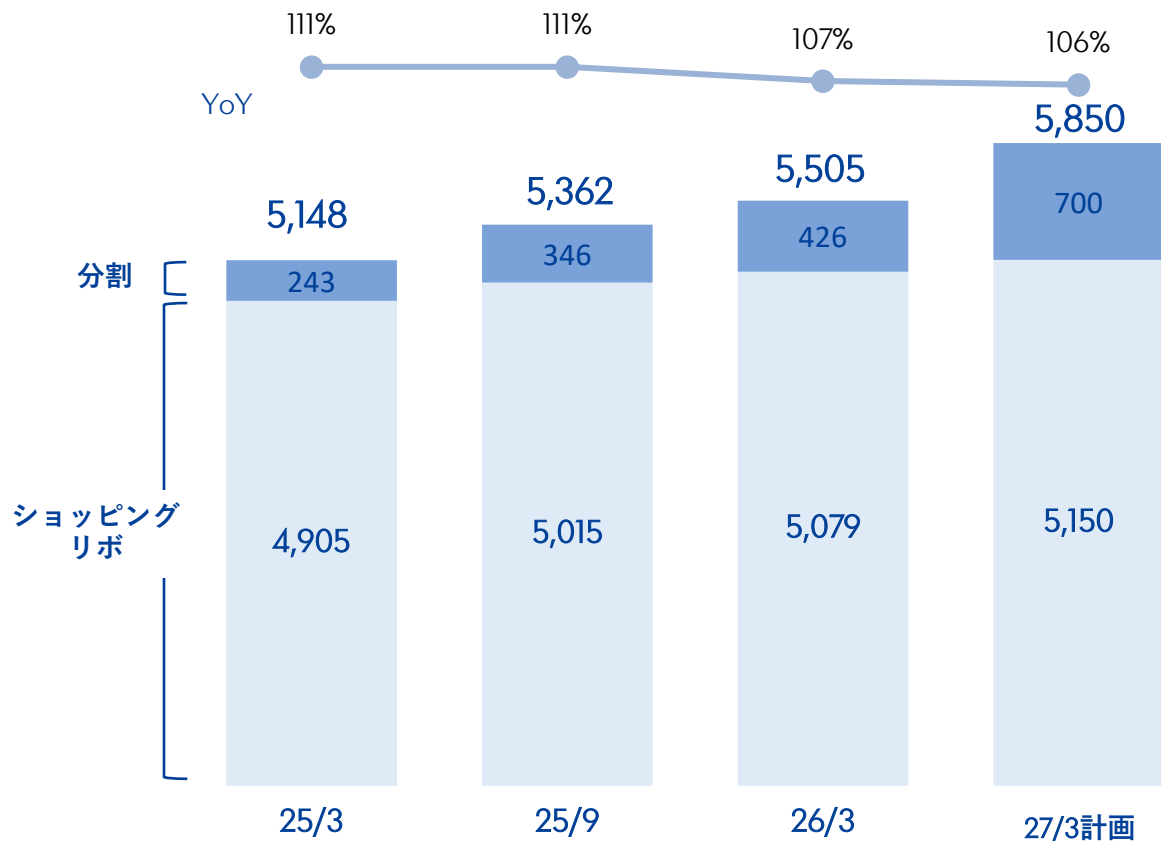
分割：
取引単位で柔軟に支払う（入口）
「この買い物だけ分けて支払う」



リボ：支払いを平準化（継続利用）
「毎月の支払を一定に」

一回払いから分割・リボへの利用シフトによる残高拡大

■ショッピングリボ・分割残高（億円）



AGENDA

01 長期的な成長に向けた戦略の方向性

02 主要事業戦略

グローバル事業

ペイメント事業

ファイナンス事業

CSAX（Credit Saison AI Transformation）・人的資本

03 FY25本決算概要

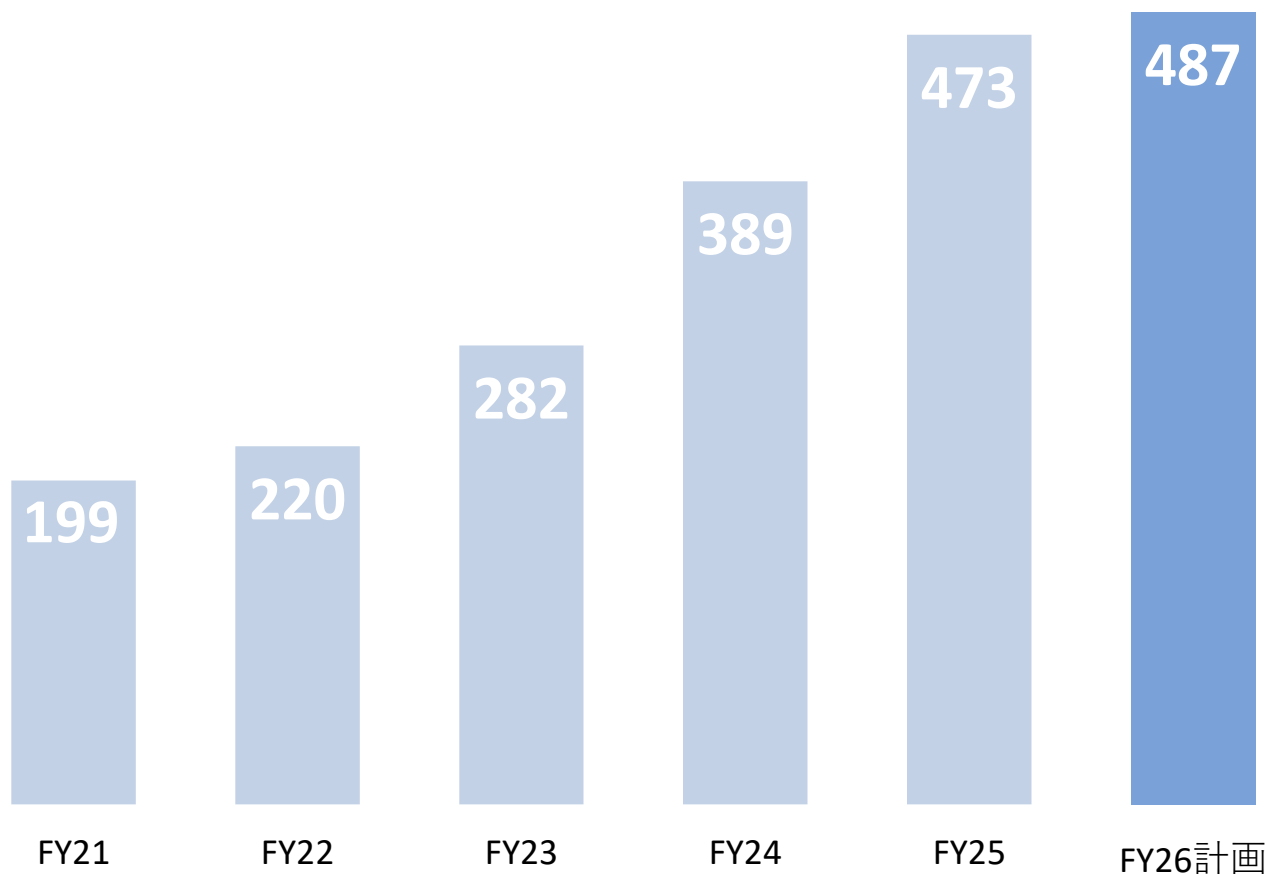
04 FY26業績予想

安定的な利益成長

CREDIT SAISON

■ファイナンスセグメント事業利益

(単位：億円)



※内、特別引当金取崩し
約6億円

※FY21～23は、各期の開示時点におけるセグメント区分に基づく数値



グループ会社との連携による
シナジーのさらなる発揮
DX・AI活用加速による収益性の向上

不動産×ファイナンスの知見と与信力を活かした
**多様な資金ニーズへの対応により、
残高成長を牽引**

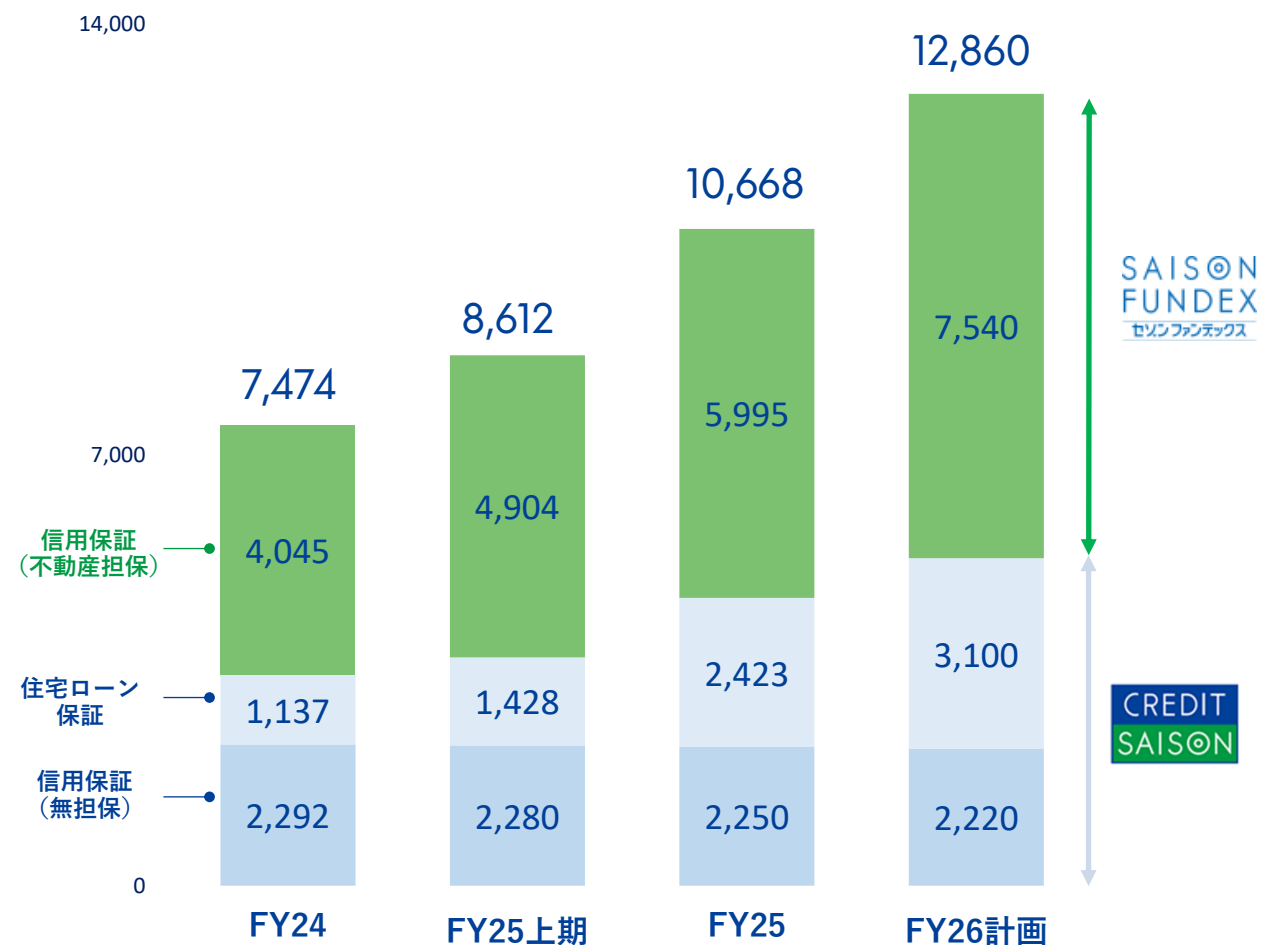


バンク・ノンバンク双方の強みと
機能の補完性を活かし
安定的な利益貢献を見込む

保証ビジネス

CREDIT SAISON

■保証ビジネス残高 (単位：億円)



SAISON
FUNDEX
セゾンファンデックス

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)

- ✓ 地方主要都市圏への営業推進および強化
全国各地の金融機関との**提携拡大**
(26/3時点54先 ※FY25+6先)
- ✓ きめ細やかな保証設計で**多様な資金ニーズを取り込み**
- ✓ 保証事業を起点として、金融機関向け**複合営業を推進**

CREDIT
SAISON

信用保証（無担保ローン）／ 住宅ローン保証

(個人／個人事業主向け)

信用保証
(無担保)

- ✓ **AI審査モデル導入**により
審査の高度化・迅速化を実現 (最短30秒)
顧客ニーズの取り込み機会拡大

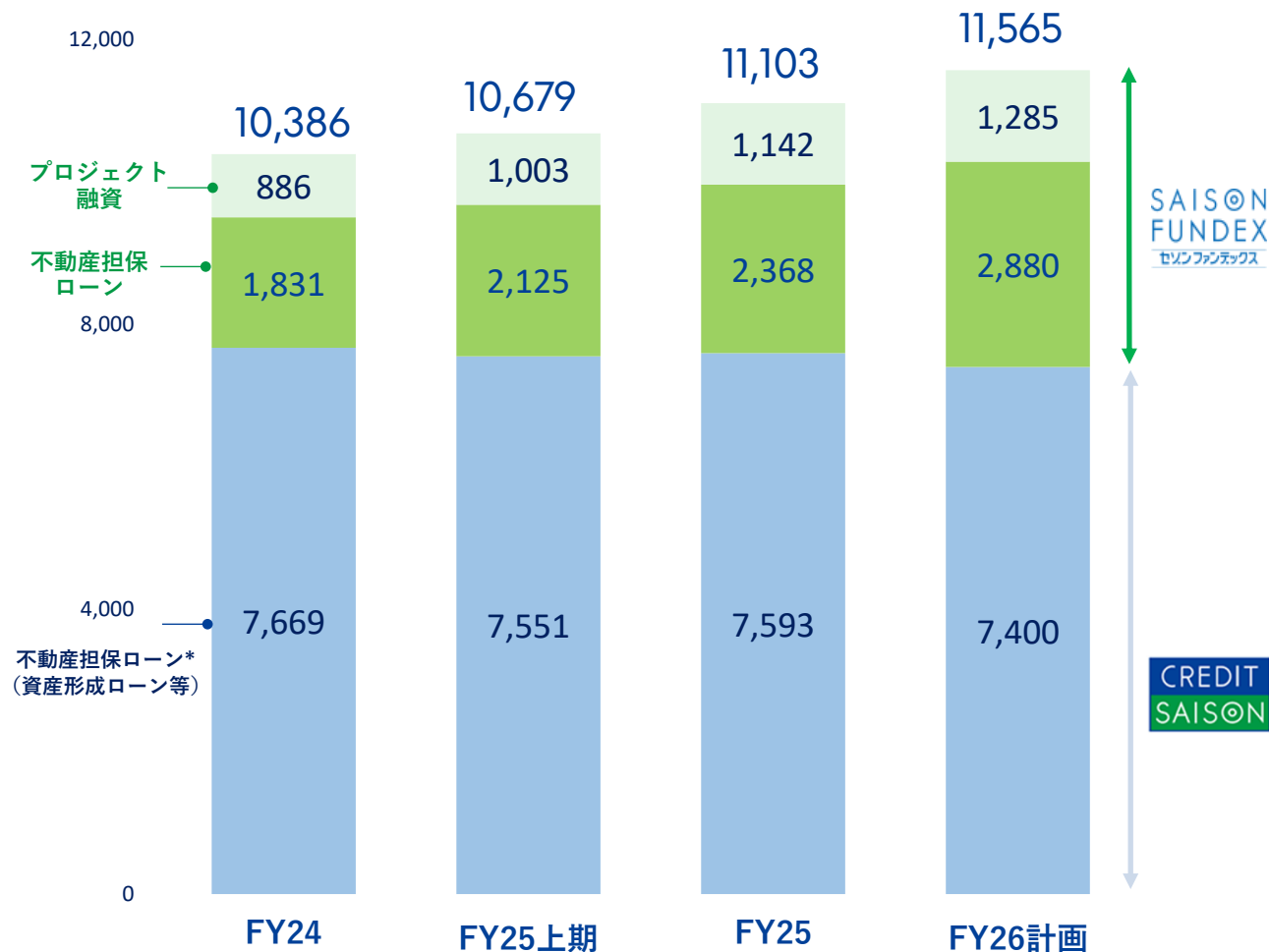
住宅ローン
保証

- ✓ **提携金融機関の拡大** (26/3時点41先 ※FY25+5先)
- ✓ 信用保証（無担保）との**トータルセールス**を推進

不動産ファイナンスビジネス

CREDIT SAISON

■不動産ファイナンスビジネス残高 (単位：億円)



SAISON FUNDEX
セゾンファンデックス

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

- ✓ 顧客ニーズと市場動向を捉えた**商品拡充による競争力強化**
- ✓ Webを中心としたプロモーションおよび提携先とのリレーション強化

CREDIT SAISON

不動産担保ローン

- ✓ 多様なニーズに応えるサービス展開

CREDIT SAISON セゾンの資産形成ローン

CREDIT SAISON セゾンの不動産担保ローン

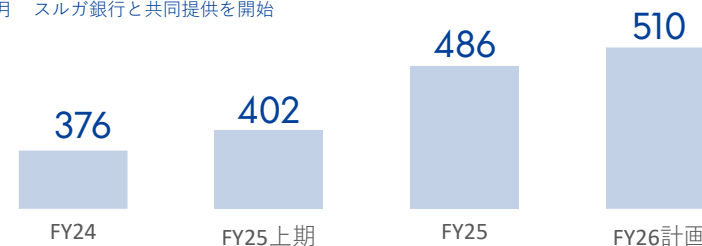
個人向け／
投資用マンション購入ローン

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

- ・ 金利上昇に伴う変動金利商品の適用金利上昇により収益拡大
- ・ 既存提携先とのリレーション強化と新規提携先拡大

<スルガ銀行とのコラボレーションローン残高> (億円)

*23年11月 スルガ銀行と共同提供を開始



*本ページでは、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を表示しています。

AGENDA

01 長期的な成長に向けた戦略の方向性

02 主要事業戦略

グローバル事業

ペイメント事業

ファイナンス事業

CSAX（Credit Saison AI Transformation）・人的資本

03 FY25本決算概要

04 FY26業績予想

成長の好循環を生み出し、 競争力を引き上げる組織づくり

CREDIT SAISON



✓ 全事業部、全社員の業務をAI前提に再設計する



2026.4

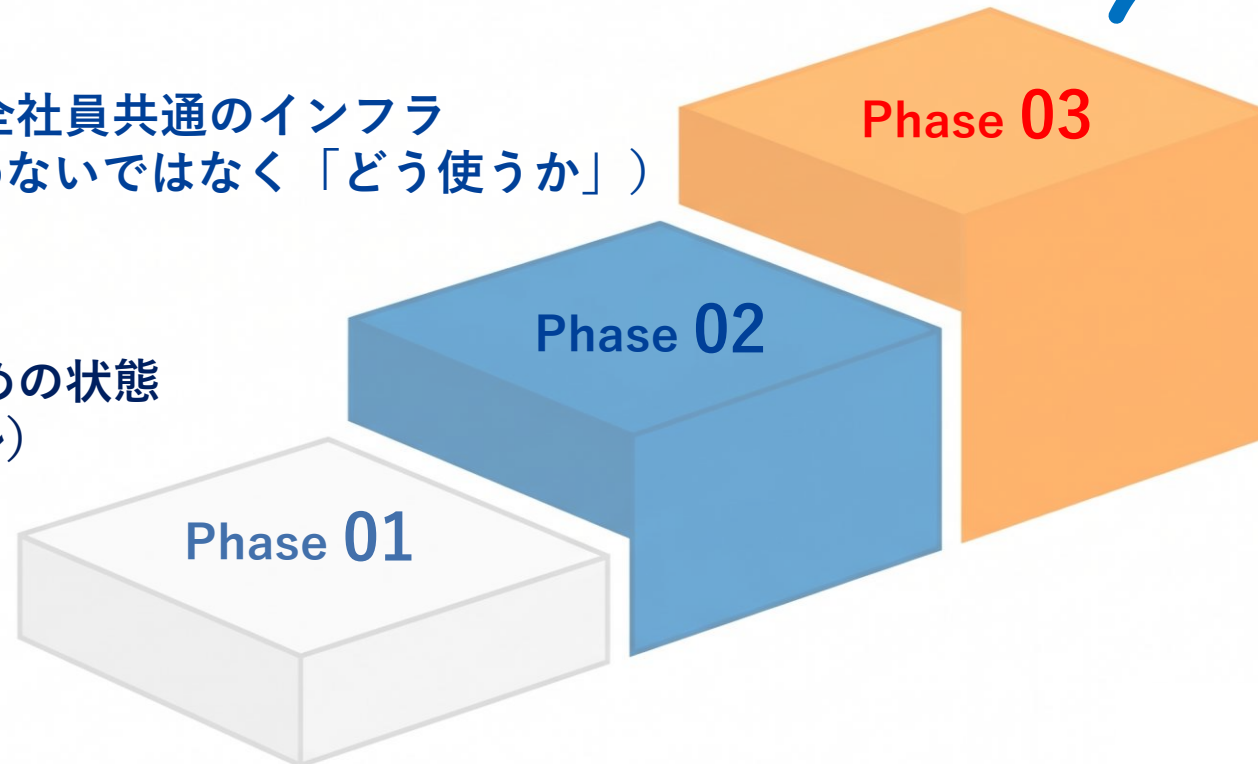
CSAX #3：業務と役割の再編
(AIを前提に業務設計が変わっている)

2025.9

CSAX #2：全社員共通のインフラ
(使う・使わないではなく「どう使うか」)

2025.6

CSAX #1：導入はじめの状態
(特別な実験的ツール)



AIを成長ドライバーへ

これまでのフェーズ



実用性・効率性の向上



今後のフェーズ



顧客体験の向上・収益化



AI活用を成長の力に変え、
企業価値の向上へ

2023年から4年連続でDX銘柄に選定

デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）に、4年連続で選定されています。

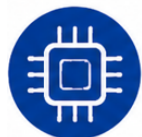


2026年の評価ポイント（一部抜粋）



高いDX実現能力

2019年から着実に、スピーディにDX実現能力を高める文化風土や組織体制を築いてきた結果、**テクノロジー企業がクレジットカードやレンディングなどの金融サービス事業を展開していると評価できるほど、DX実現能力は高い。**DXの本筋の一つである「業務プロセスの完全デジタル化」のような全社でクリアする取り組みを継続実践してきたと言える。



ITやデジタル技術を事業の中核に据えた取り組み

ITやデジタル技術を事業の中核に据えている。外部依存から脱却し、企画から開発、運用まで自社の社員によって内製化する取り組みを、7年をかけて実践し、磨き続けている。
金融業に求められる**安全性・信頼性のモード1と、サービス業の俊敏性・柔軟性のモード2を両立させている。**

ペイメント事業のDX

CREDIT SAISON

✓内製による継続的なアプリ改善の結果、顧客利便性の向上と利用拡大に寄与

2025/5

2025/6

2025/8

2025/10

2025/11

リポ拡大の取り組み
お支払い変更ボタンの
表示ターム変更

まとめてリポ
申込数
約130%

キャッシング拡大
振込キャッシング画面に
可能額確認導線追加

増枠申込件数
約111%

UI/UX改善
サービス一覧画面に
「もっと見る」を追加



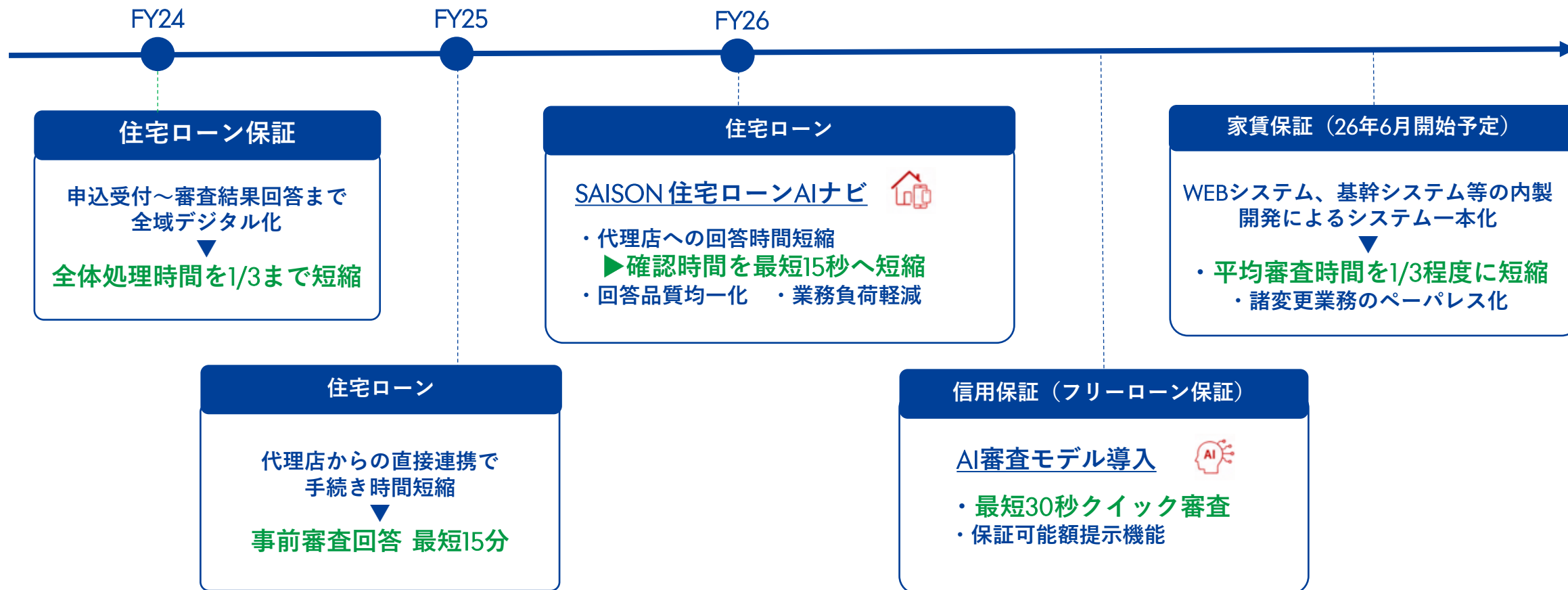
UI/UX改善
メニュー画面のリニューアル



顧客コミュニケーション
お問合せ画面をリニューアル



✓ 業界に先駆けてファイナンス領域のDXを推進し、CX/EXの圧倒的向上を狙う



人的資本を収益成長のドライバーへ転換し、持続的な利益成長を実現



クレディセゾンらしさを言語化した＜人事ポリシー＞を掲げ、より一貫性のある人事戦略を遂行

HR MISSION

“夢中力人材”と“組織”をつなぎ、経営戦略を実現する

高付加価値人材（夢中力人材）
の創出

個人



組織

エンゲージメント向上による
組織パフォーマンス最大化

➤ 戦略に直結する人材投資

- 挑戦と成果を正しく評価し、報酬に反映する制度へ改定
- 学習的発想（自律・自走）の人材育成

➤ 自律的なキャリア形成の促進

- 社内公募制度・チャレンジ型登用制度による成長機会の拡大

➤ 事業成長に直結する人材配置（HRBP）

- 各事業・関係会社の成長を人材面から推進

➤ 強みを掛け合わせる組織風土醸成

- タスク型ダイバーシティによりイノベーションを創出

個人

高付加価値人材（夢中力人材）の創出

人材育成投資
(生産性向上の基盤)

一人当たり **172.5**千円
(2025年4月~2026年3月)

社内公募制度
(挑戦機会の拡大)

応募者：**88**名 → **105**名
(2024年度) (2025年度)

チャレンジ型
管理職登用
(次世代リーダー創出)

応募者：**20**名 → 合格者：**5**名
(2025年度実績)

関係会社出向者数
(越境機会の拡大)

506名 → **516**名
(2024年3月時点) (2025年3月時点)

組織

エンゲージメント向上による組織パフォーマンス最大化

女性管理職比率

26.1% ※目標25.0%以上維持
(2026年3月時点)

育休取得率

女性：**100.0**% 男性：**88.9**%
※目標100.0% (2026年3月時点)

エンゲージメント
サーベイ

経営陣に対する信頼
65pt → **67**pt
(2025年3月時点) (2026年3月時点)

挑戦する風土
64pt → **66**pt
(2025年3月時点) (2026年3月時点)

※クレディセゾン単体

AGENDA

01 長期的な成長に向けた戦略の方向性

02 主要事業戦略

グローバル事業

ペイメント事業

ファイナンス事業

CSAX（Credit Saison AI Transformation）・人的資本

03 FY25本決算概要

04 FY26業績予想

FY25 連結実績

純収益

4,727億円

YoY111.8%

事業利益

1,019億円

YOY108.9%

当期利益

627億円

YOY94.5%

✓ 単体・グループ各社の業績伸長により増収・事業利益増益

単体・セゾンファンデックス等で事業利益において過去最高益を更新

国内事業はペイメント事業、ファイナンス事業を中心として好調に推移

✓ 本業は順調に推移する一方、一過性要因（※）の損失計上等により当期利益は減益

（※） 上期に計上した関係会社株式の売却に関連する損失ならびに、コンチェルト社のアミューズメント事業からの撤退に伴う損失

決算サマリー

CREDIT SAISON

(単位：億円)

| | | FY24 | FY25 | YoY |
|----|-------|-------|-------|--------|
| 連結 | 純収益 | 4,228 | 4,727 | 111.8% |
| | 事業利益 | 936 | 1,019 | 108.9% |
| | 当期利益 | 663 | 627 | 94.5% |
| 単体 | 営業収益 | 3,100 | 3,438 | 110.9% |
| | 営業利益 | 471 | 555 | 117.7% |
| | 経常利益 | 547 | 620 | 113.3% |
| | 当期純利益 | 526 | 548 | 104.2% |

セグメント別業績概況

CREDIT SAISON

(単位：億円)

純収益

事業利益又は事業損失 (△)

| | FY24 | FY25 | 前年比 | FY24 | FY25 | 前年比 |
|------------|-------|-------|--------|------|-------|--------|
| ペイメント | 2,594 | 2,842 | 109.5% | 314 | 332 | 105.5% |
| リース | 133 | 147 | 110.8% | 41 | 46 | 113.6% |
| ファイナンス | 725 | 827 | 114.0% | 389 | 473 | 121.5% |
| 不動産関連 | 282 | 312 | 110.5% | 162 | 192 | 118.2% |
| グローバル | 515 | 624 | 121.2% | 33 | △14 | — |
| 計 | 4,252 | 4,754 | 111.8% | 941 | 1,030 | 109.4% |
| セグメント間取引 | △23 | △26 | — | △5 | △10 | — |
| 連結 | 4,228 | 4,727 | 111.8% | 936 | 1,019 | 108.9% |
| 【ご参考】 | | | | | | |
| 旧ペイメント | 2,528 | 2,772 | 109.7% | 300 | 306 | 101.9% |
| 旧エンタテインメント | 66 | 70 | 105.4% | 14 | 25 | 182.3% |

※FY25-1Qより、2025年6月に行った組織改定に伴い、「ペイメント事業」に含まれていた家賃保証事業を「ファイナンス事業」に変更しています。これに伴い、FY24は変更後の報告セグメント区分に組み替えて表示しています。
また、FY26より「エンタテインメント事業」を廃止し、「ペイメント事業」への集約を予定しております。それにより、FY24～25は旧ペイメント事業と旧エンタテインメント事業を合算し、新ペイメント事業として簡易的に表示しております。

セグメント別事業利益又は事業損失 (△)

四半期推移と主なトピック

CREDIT SAISON

(単位：億円)

| | FY24通期 (24/4-25/3) | FY25通期 (25/4-26/3) | 1Q (25/4-6) | 2Q (25/7-9) | 3Q (25/10-12) | 4Q (26/1-3) |
|-------|-----------------------|-----------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
| ペイメント | 314 | 332 | 122 | 61 | 140 | 7 |

ショッピング取扱高およびリボ・分割を中心とするカードショッピング収益の伸長等により対前年増益も、四半期では変動あり
(1-3月期は宣伝費や人件費、システム関連費用を始めとするコスト増加影響等)

| | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|
| リース | 41 | 46 | 10 | 11 | 12 | 11 |
|-----|----|----|----|----|----|----|

営業強化による残高拡大および料率改定の効果により、対前年増益

| | | | | | | |
|--------|-----|-----|----|-----|-----|-----|
| ファイナンス | 389 | 473 | 90 | 113 | 137 | 131 |
|--------|-----|-----|----|-----|-----|-----|

変動金利商品の適用金利上昇およびセゾンファンデックス・スルガ銀行の利益貢献拡大等により、対前年増益

| | | | | | | |
|-------|-----|-----|----|----|----|----|
| 不動産関連 | 162 | 192 | 18 | 69 | 74 | 29 |
|-------|-----|-----|----|----|----|----|

想定を上回る販売不動産売却益計上が利益押し上げに寄与し、対前年増益（整理事業資産売却益計上：2～3Q）

| | | | | | | |
|-------|----|-----|----|-----|----|---|
| グローバル | 33 | △14 | △8 | △38 | 28 | 4 |
|-------|----|-----|----|-----|----|---|

2Qに実施したインドネシア関連事業への貸倒引当金計上等により対前年減益

4Q（1-3月期）は、ベトナムにおけるIFRSベースの将来リスク（ECL）織り込み、インベストメント事業における評価損計上等により利益幅減少

| | | | | | | |
|----|-----|-------|-----|-----|-----|-----|
| 連結 | 936 | 1,019 | 229 | 220 | 383 | 186 |
|----|-----|-------|-----|-----|-----|-----|

【ご参考】

| | | | | | | |
|------------|-----|-----|-----|----|-----|---|
| 旧ペイメント | 300 | 306 | 115 | 55 | 133 | 1 |
| 旧エンタテインメント | 14 | 25 | 7 | 6 | 6 | 6 |

※FY25-1Qより、2025年6月に行った組織改定に伴い、「ペイメント事業」に含まれていた家賃保証事業を「ファイナンス事業」に変更しています。これに伴い、FY24は変更後の報告セグメント区分に組み替えて表示しています。
また、FY26より「エンタテインメント事業」を廃止し、「ペイメント事業」への集約を予定しております。それにより、FY24～25は旧ペイメント事業と旧エンタテインメント事業を合算し、新ペイメント事業として簡易的に表示しております。

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 |
|-------|---------|---------|-------|
| FY25 | 1,019.9 | 620.6 | 399.3 |
| (前年差) | 83.7 | 72.7 | 10.9 |

■連結会社の貢献状況

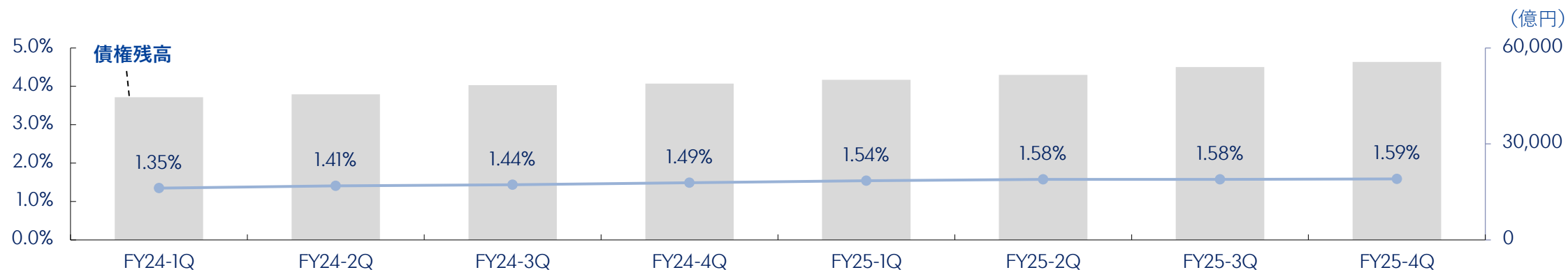
(単位：億円)

| | | 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 | 177.6 | +47.6 | 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 | 114.4 | +21.1 | 総合不動産事業 |
| | Kisetsu Saison Finance(India)Pvt. Ltd. | 51.7 | △1.2 | 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 | 19.7 | +10.2 | 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 | スルガ銀行(株) | 73.4 | +16.4 | 銀行業 |
| | 高島屋ファイナンシャル・パートナーズ(株) | 11.0 | △0.9 | クレジットカード事業、保険・投資信託・信託事業 |
| | (株)セブン C S カードサービス | 10.5 | +1.8 | クレジットカード事業 |
| | HD SAISON Finance Co., Ltd. | 4.9 | △27.4 | ベトナムにおけるリテールファイナンス事業 |

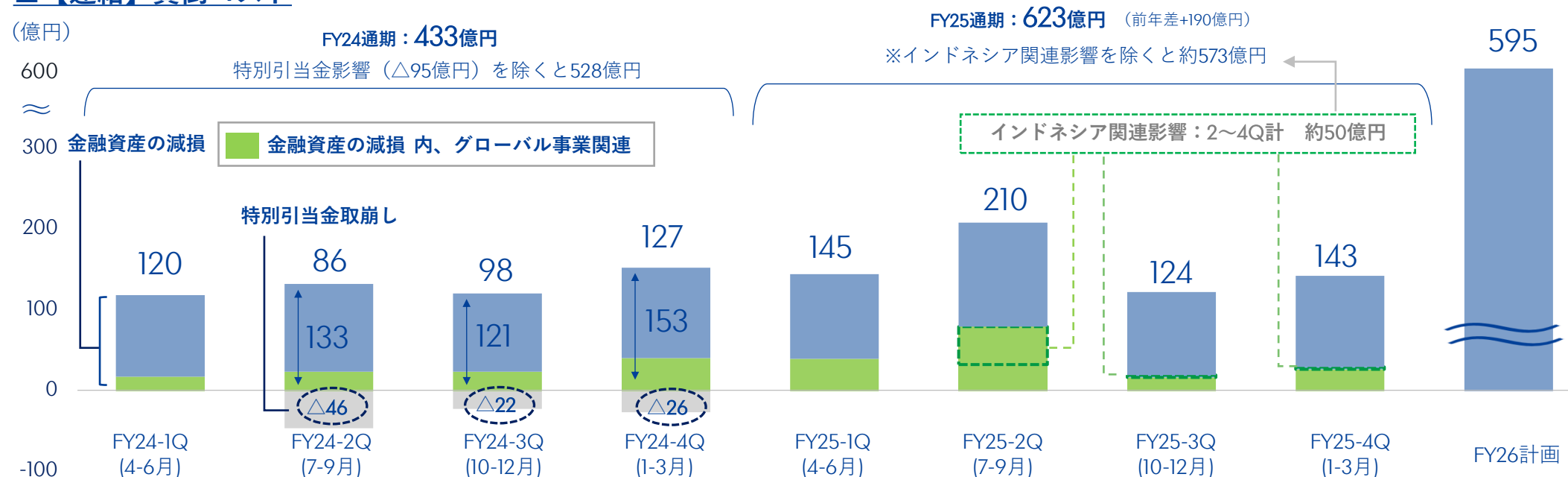
債権リスク【連結】

CREDIT SAISON

【連結】90日以上延滞率



【連結】貸倒コスト



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

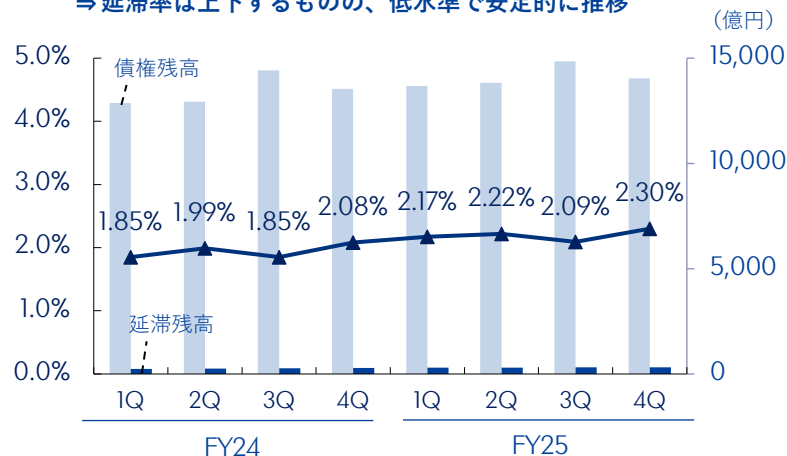
債権リスク【単体】

CREDIT SAISON

【単体】90日以上延滞率

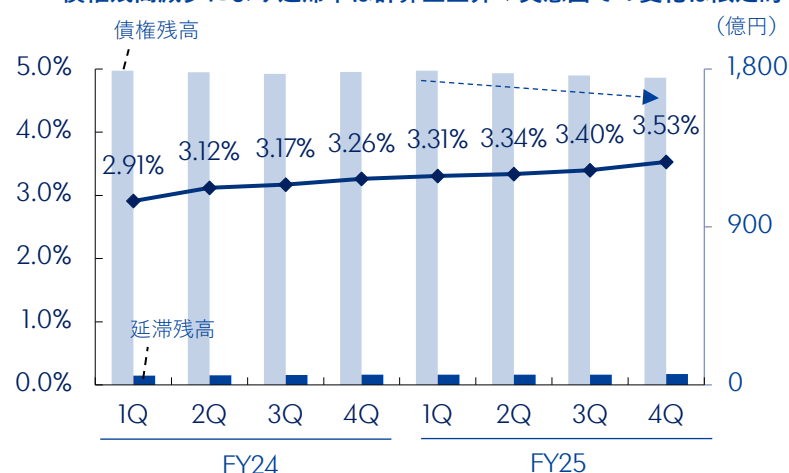
ショッピング

- ✓ 債権残高は四半期変動で増減、延滞残高は概ね安定的に推移
⇒ 延滞率は上下するものの、低水準で安定的に推移



キャッシング

- ✓ 延滞残高はほぼ横ばいで推移する一方、
債権残高減少により延滞率は計算上上昇⇒実態面での変化は限定的



カード計



【単体】貸倒コスト

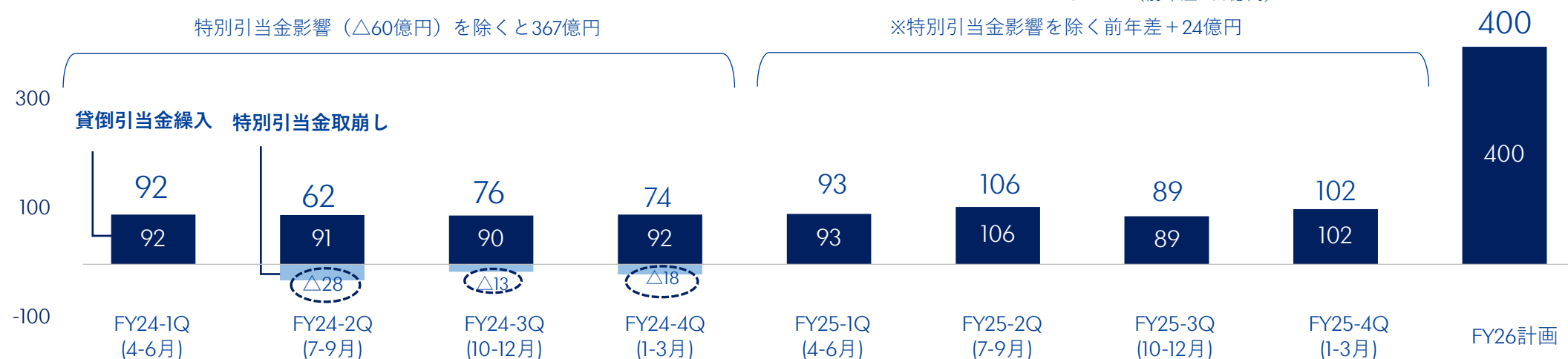
(億円) 500

FY24通期：306億円

特別引当金影響（△60億円）を除くと367億円

FY25通期：391億円（前年差+85億円）

※特別引当金影響を除く前年差+24億円



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

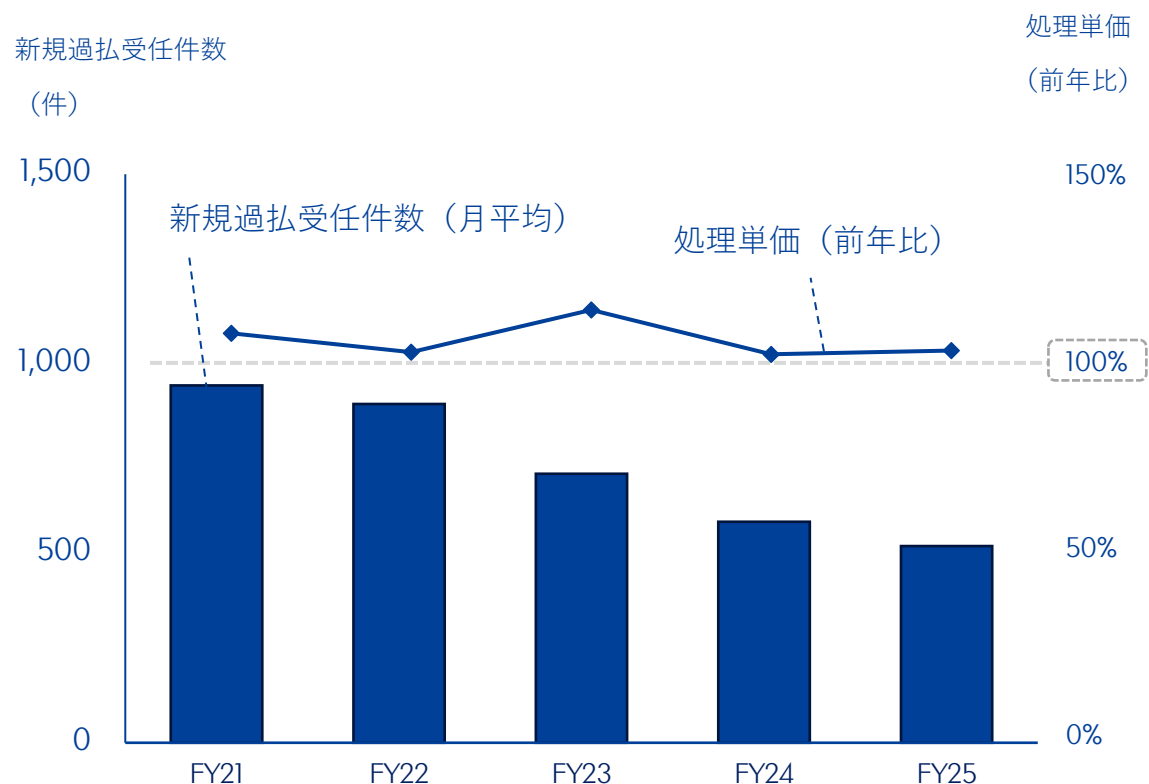
利息返還請求

CREDIT SAISON

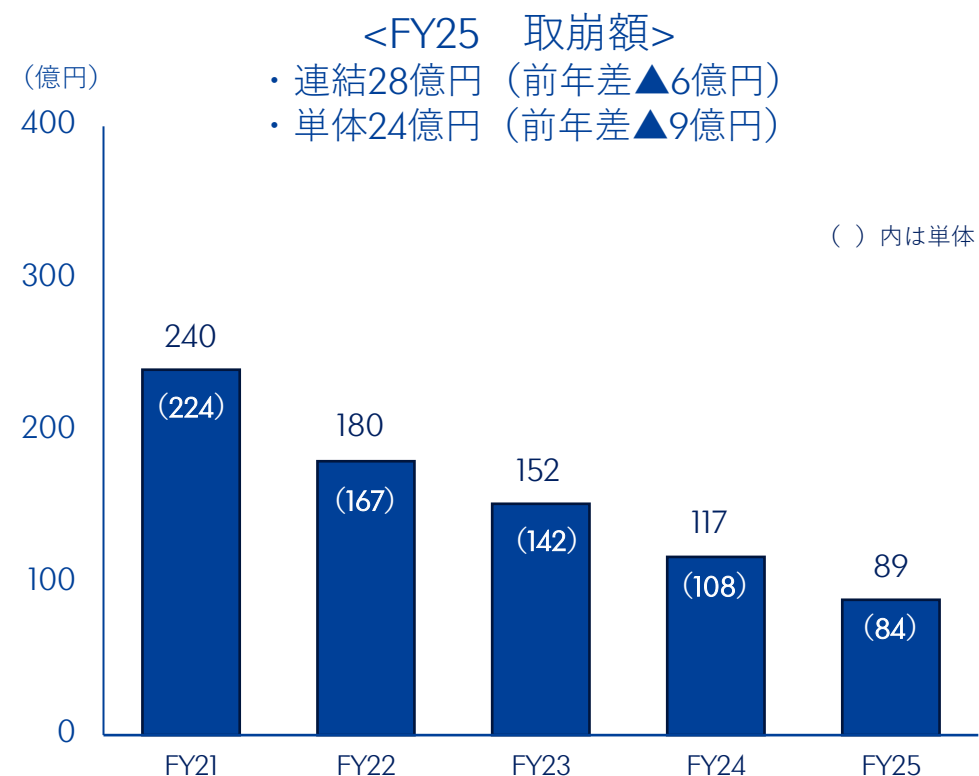
処理単価は前年を超える水準で推移するも、
新規過払受任件数は減少トレンド

利息返還損失引当金 取崩額は
継続的に前年を下回る

■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

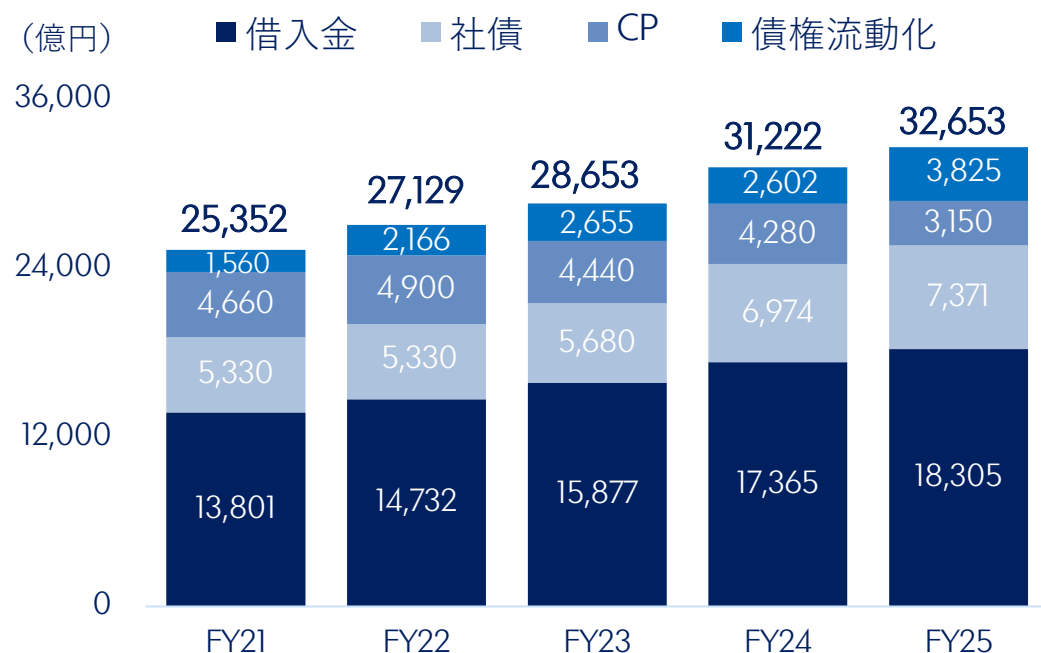


■健全な財務基盤について

信用格付

- ・ R & I A+ ※1996年10月以降 25年以上「A+」継続
- ・ JCR AA- ※2025年1月 新規取得

【単体】有利子負債残高推移

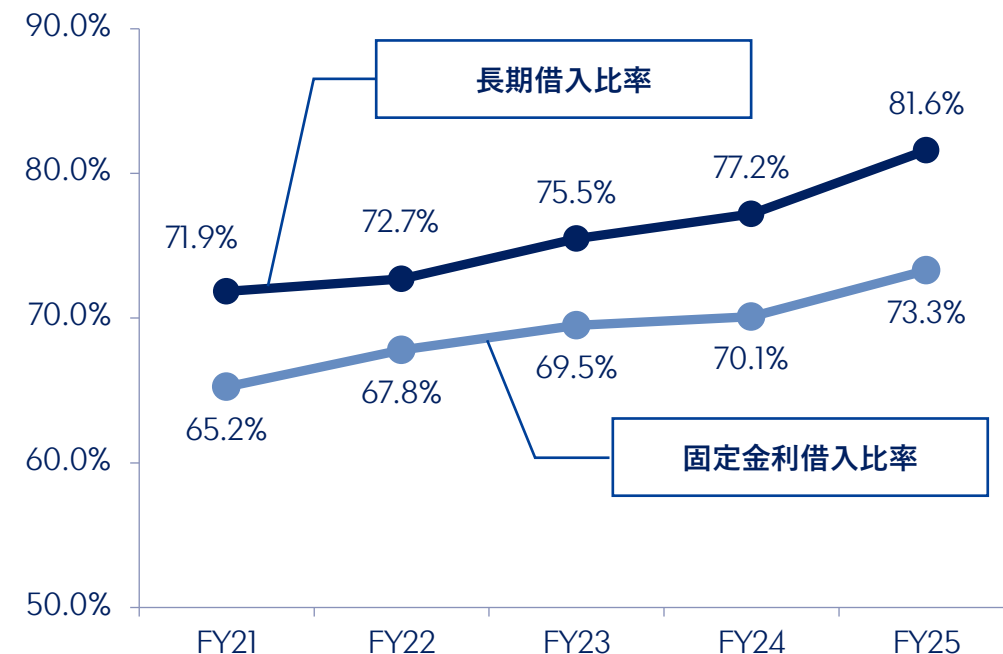


FY26計画：政策金利は年2回の引き上げを織り込み・・・2026年4月：1.00%、2026年10月：1.25%

■有利子負債の構造について

- ・ 有利子負債の約8割程度を長期資金で構成
- ・ 固定金利調達は全体の約7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6,500億円備える

【単体】長期・固定借入比率推移



AGENDA

01 長期的な成長に向けた戦略の方向性

02 主要事業戦略

グローバル事業

ペイメント事業

ファイナンス事業

CSAX（Credit Saison AI Transformation）・人的資本

03 FY25本決算概要

04 FY26業績予想

FY26 業績予想

CREDIT SAISON
(単位：億円)

| | | FY25 実績(A) | FY26 予想(B) | 増減額 (B-A) | 前年比 | 主な前年差要因 |
|----|-------|---------------|---------------|--------------|--------|--|
| 連結 | 純収益 | 4,727 | 5,075 | 347 | 107.3% | |
| | 事業利益 | 1,019 | 1,100 | 80 | 107.8% | |
| | 当期利益 | 627 | 755 | 127 | 120.3% | ・ FY25 関係会社株式売却に関する損失 (26億円)、コンチェルト社のアミューズメント 事業撤退に伴う損失 (51億円) の反動 ※ |
| 単体 | 営業収益 | 3,438 | 3,645 | 206 | 106.0% | |
| | 営業利益 | 555 | 595 | 39 | 107.1% | |
| | 経常利益 | 620 | 660 | 39 | 106.3% | |
| | 当期純利益 | 548 | 440 | △108 | 80.3% | ・ FY25 特別利益 (株式売却益等) 計上の反動 (145億円) ・ FY26計上見込み：アミューズメント事業撤退に 伴う損失 (約25億円) ※ |

※アミューズメント事業撤退に伴う損失は、適用する会計基準の差異により、連結・単体における計上時期が異なります。
連結 (IFRS：国際会計基準) では売却決定事実 (2025.12.19付) に基づき計上しており、単体 (JGAAP：日本基準) では売却成立 (2026.4.1付) に基づき計上する予定です。

セグメント別業績予想

CREDIT SAISON

(単位：億円)

| | 純収益 | | | 事業利益 | | | 主な前年差要因 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| | FY25実績 | FY26予想 | 前年比 | FY25実績 | FY26予想 | 前年比 | |
| ペイメント | 2,842 | 2,874 | 101.1% | 332 | 335 | 100.9% | |
| リース | 147 | 162 | 109.6% | 46 | 48 | 102.8% | |
| ファイナンス | 827 | 945 | 114.2% | 473 | 487 | 102.9% | |
| 不動産関連 | 312 | 300 | 96.0% | 192 | 140 | 72.8% | FY25 整理事業資産売却益の反動 |
| グローバル | 624 | 806 | 129.1% | △14 | 90 | — | FY25インドネシア関連事業 への貸倒引当金計上の反動、 FY26インド事業の伸長 |
| 連結 | 4,727 | 5,075 | 107.3% | 1,019 | 1,100 | 107.8% | |
| 【ご参考】 | | | | | | | |
| 旧ペイメント | 2,772 | 2,874 | 103.7% | 306 | 320 | 104.5% | |
| 旧エンタテインメント | 70 | — | — | 25 | 15 | 57.9% | |

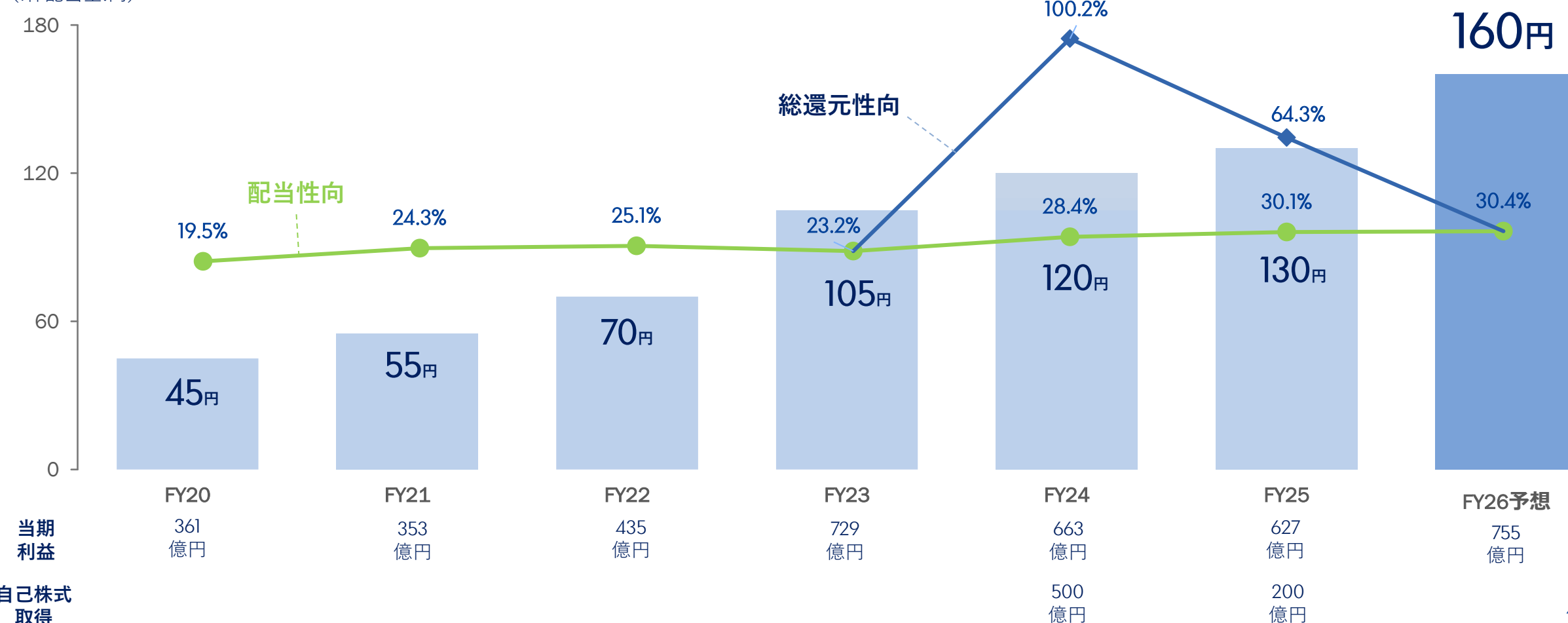
※FY25-1Qより、2025年6月に行った組織改定に伴い、「ペイメント事業」に含まれていた家賃保証事業を「ファイナンス事業」に変更しています。これに伴い、FY24は変更後の報告セグメント区分に組み替えて表示しています。
また、FY26より「エンタテインメント事業」を廃止し、「ペイメント事業」への集約を予定しております。それにより、FY24～25は旧ペイメント事業と旧エンタテインメント事業を合算し、新ペイメント事業として簡易的に表示しております。

株主還元

CREDIT SAISON

- ✓ FY25：5年連続増配となる、1株当たり130円の見通し（期初予想通り）
- ✓ FY26予想：増収増益を見込み、期末配当金は6年連続増配となる1株当たり160円の見通し

(1株配当金:円)



【Appendix】資本政策の進捗

CREDIT SAISON

2024年5月 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



- ・ 2025/10/1までに累計700億円の取得を終了
（内500億円は2025/4/7までに実施済み）

※詳細はP.7「資本政策の考え方」

政策保有株式縮減

中計期間中（FY24-26）に
70%相当を縮減



- ・ 縮減の進捗率は**72.3%**
- ・ 中計期間中での縮減目標達成に向けて交渉を継続

※2026年3月末時点。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。

社外からの評価（一例）

CREDIT SAISON

■ESG評価

GPIFが採用する6つのESG指数のうち、
5つの構成銘柄に選定



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index



2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

気候変動に関する取り組み

2050年度の温室効果ガス排出量**ネットゼロの実現**に向け、
2025年7月に気候移行計画を策定し、取り組みを強化。

■IRサイト評価

主要な2つのサイトランキングで
最優秀賞 & 銀賞をW受賞

2年連続
受賞



銀賞
初受賞



■DX評価

DX推進の実績が評価され、DX銘柄は4年連続選定



DX銘柄2026
Digital Transformation



DX認定

※株式会社クレディセゾンのMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCIまたはMSCI関連会社による株式会社クレディセゾンへの後援、推奨、販促には該当しません。

MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名前とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

IR・投資家情報

<https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/>

統合レポート2025

https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/integrated_report/

- ・本資料では年度表記にFYを使用しています。
例えば、FY24は2025年3月期（2024年4月～2025年3月）を指しており、他年度も同様に表しています。
- ・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。