

# 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

## 株式会社クレディセゾン

2025 年度決算説明会

2026 年 5 月 15 日

### [登壇者]

代表取締役（兼）社長執行役員 COO

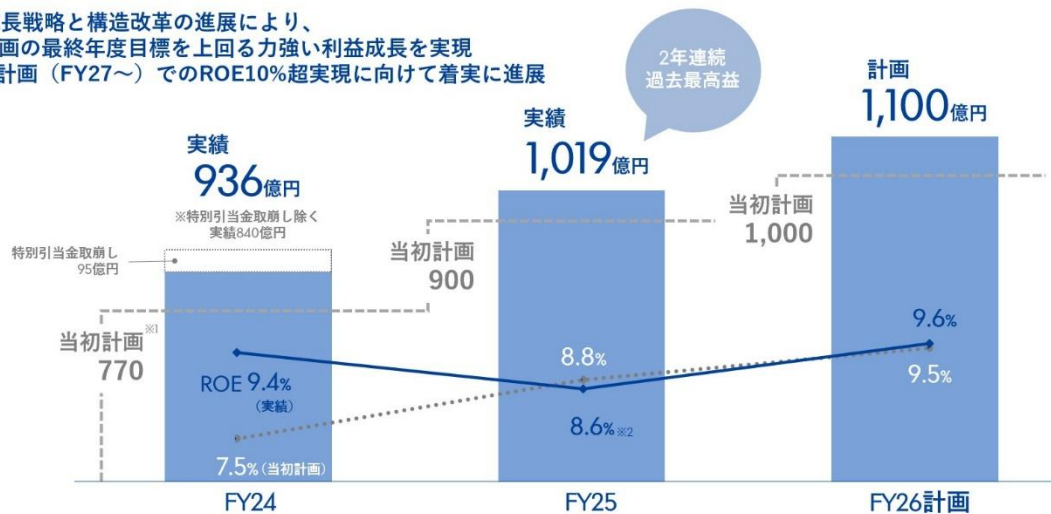
水野 克己（以下、水野）

常務執行役員 CFO

根岸 正樹（以下、根岸）

# 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



**水野:** 水野でございます。長期的な成長に向けた戦略の方向性と主要事業の戦略についてご説明をさせていただきます。

4 ページ目をご覧ください。

24 年度～26 年度の中期経営計画で連結事業利益 1,000 億円の目標を掲げました。当初はアグレッシブな目標だと様々なところで言われましたが、おかげさまをもちまして、1 年前倒しで連結事業利益 1,000 億円を達成することができました。

2 年連続の過去最高益ということで、基本的には国内事業の成長戦略と構造改革が非常にうまくいったところと、一部グローバルについては、想定していなかった事象が発生しましたが、それもカバーして、力強い成長を実現できたと思います。

## 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



+

- ✓ 長期的な成長に向けた投資機会の追求

5 ページ目でございます。

収益基盤については強固なものになってきております。一方で、24年度から25年度にかけて、不確実性の低減ということで、国内事業および海外事業で成長が見込めない事業からの撤退、もしくはポートフォリオの入れ替えを判断いたしました。

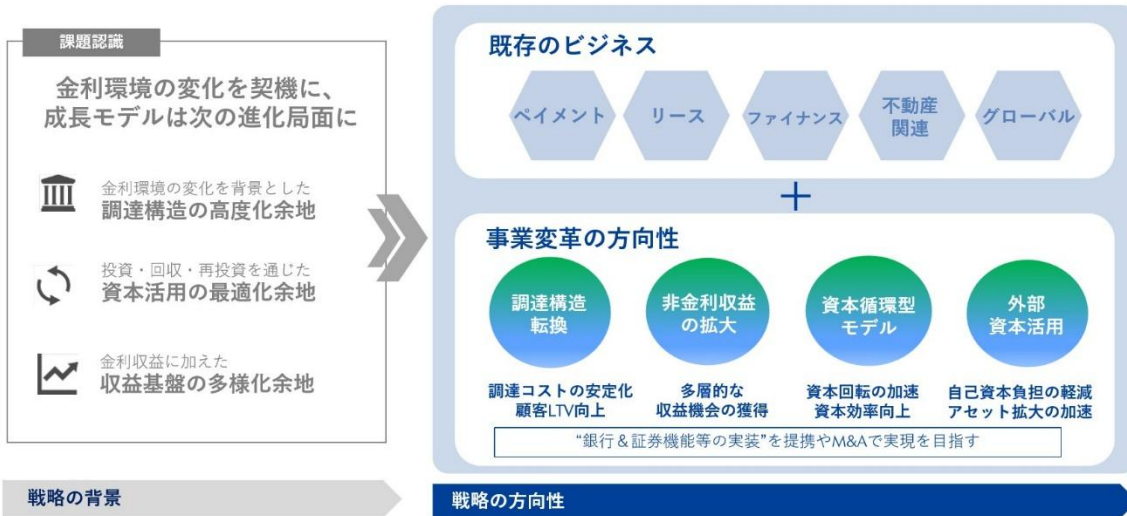
特に国内においてはアミューズメント事業、グローバルにおいてはタイ事業、現在撤退に向けて協議中のインドネシア事業など選択と集中を進めてまいりました。

中期経営計画の最終年度となります26年度については、成果創出と成長投資の両立を進めてまいりたいと考えております。

# 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



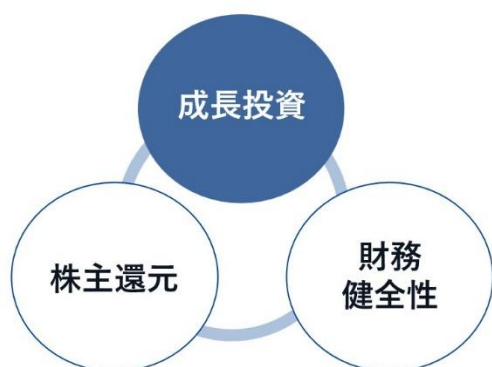
6

6 ページ目でございます。

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です。4月に日銀は利上げを見送りましたが、当社としては今年度中の利上げを前提とした事業運営をしていくことを計画しております。

その中で、事業変革の方向性は、調達構造の転換や、非金利収入の拡大、資本循環型モデル、また、外部資本活用といった今までの既存ビジネスに加えた変革を進めてまいりたいと思います。銀行機能、証券機能等の実装を検討しており、提携やM&Aも含めて実現を目指してまいりたいと考えております。

- ✓ 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-）

7 ページ目でございます。

26 年度における資本政策に対する考え方でございます。

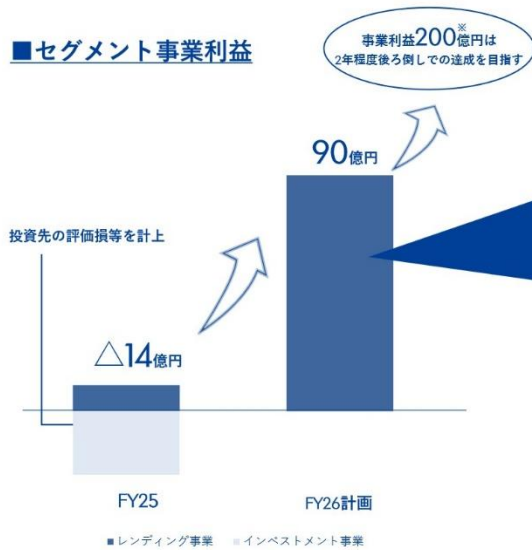
26 年度につきましては中期経営計画の最終年度ということで、次期中計を見据えて積極的に成長に資する投資機会を追求してまいりたいと思います。提携・M&A 等、様々な手法を駆使しながら今の既存事業をフォローアップする、もしくは新規事業を立ち上げる部分も含めて、資本を投下していくことを、積極的に進めてまいりたいと思います。

株主還元につきましては、安定的かつ継続的な配当方針を掲げており、26 年度配当につきましては 160 円、配当性向 30.4%の見通しで、130 円から 160 円に増配の見込みとなっております。

現在 23%程度自己株式を保有していますが、10%程度まで圧縮をすることを進めてまいりたいと思います。

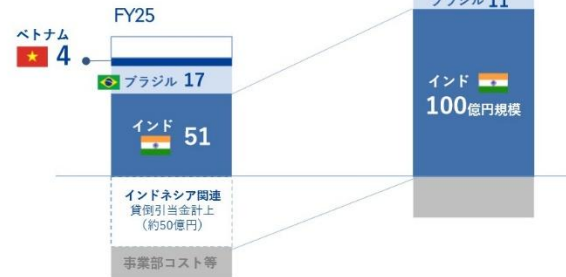
当社はノンバンクですので、資金の安定性の維持ということで、格付けに関しましては維持向上を今後も目指してまいりたいと考えております。

## ■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

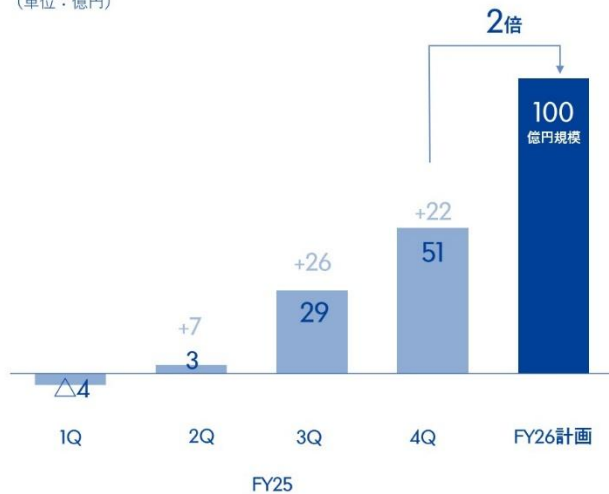
続きまして主要事業の戦略でございます。

10 ページ目、まずはグローバル事業でございます。

25 年度においては、中期経営計画を策定したときは想定していなかった関係当局の規制の変化に加えて、インドネシアの減損を進め、グローバルセグメントはマイナス 14 億円の着地になりました。もともこの中期経営計画で掲げていたグローバル事業で 200 億円を目指すことについては、1 年半から 2 年程度後ろ倒しになると、前回発表させていただきましたが、26 年度の計画についてはその足場固めとして、特にインドにおいては 25 年度下期以降 V 字回復を果たしており、100 億円規模の事業利益を目指す体制に向けた確実性が高まったのではないかと考えております。

**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

続きまして11ページ目でございます。このインド事業につきましては、調整局面を経て成長加速局面に入りました。

# 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期末日レートINR1.71円を使用

12 ページ目、債権残高でございます。

25 年度トータルでは約 3,800 億円超の債権残高を積み上げることができました。ポートフォリオに変わりつつあり、有担保ローンの債権残高が増えております。

現地ではリスクコントロールの継続、回収力の強化、このような新たなポートフォリオを加えることで、より安定的な収益基盤をつくることにこの 1 年注力してまいりましたので、確実性を持って利益規模を追いかけられる体制になったと考えております。

# 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

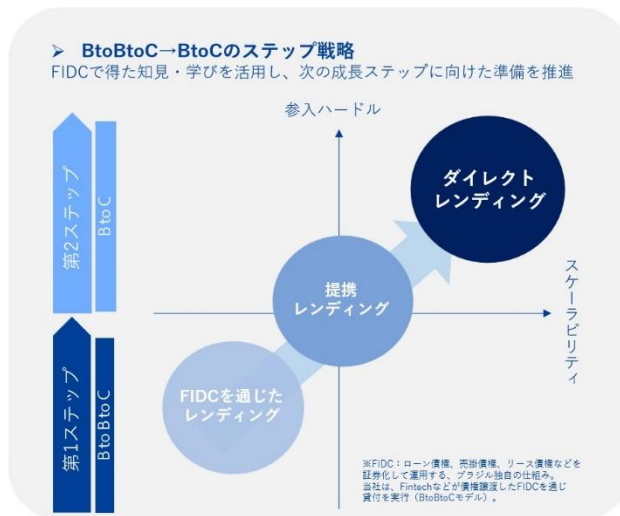
FY26は残高拡大に伴う資金調達コストの増加およびライセンス取得を見据えた先行投資を見込む計画

## 残高



© 2026 CREDIT SAISON CO., LTD.

\*FY25期末日レートBRL30.45円を使用



13

続きまして 13 ページ目でございます。

ブラジル事業につきましては、インドに次ぐ成長エンジンと考えております。25 年度の実績は 17.3 億円、前年差 4.5 億円。債権残高は 212 億円、26 年度については約 400 億円を目指しております。

26 年度の利益貢献を約 11 億円の計画としているのは、新聞等々で報道されている通り、現地で金融ライセンス取得に向けた準備を進めております。

ガバナンス体制強化、人の採用等で先行コストが出る形になりますので利益は若干沈みますが、ライセンス取得後は、インドモデルをブラジルで展開することで成長が期待できます。まずはライセンス取得を今期中に進めてまいりたいと考えております。

## 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







続きまして 14 ページ目、ベトナム事業でございます。

ベトナムにつきましては、現地の会計基準と IFRS ベースでの取り組み部分に関して差異が出ております。事業貢献利益は前年度マイナス 27.4 億円と、下がったように見えますけれども、債権が順調に積み上がったことにより、IFRS ベースでは将来リスクを先に引当を当てるスキームにより ECL を織り込んだ影響になります。債権残高の規模は、25 年度で約 1,500 億円と順調に拡大しております。

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



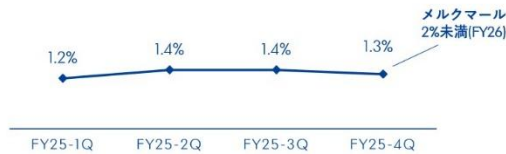
事業モデル	 ホールセール レンディング	 パートナースHIP レンディング	 エンベデッド ファイナンス	 ブランチ レンディング	
				無担保	有担保
概要	現地ノンバンクに 対する貸付	Fintech事業者との 提携を通じた貸付	非金融事業者との 提携を通じた貸付	支店や販売代行業者を 活用した貸付	
対象顧客	現地ノンバンク	Fintech事業者が オリジネーションした コンシューマー/MSME	コンシューマー	MSME	MSME/ コンシューマー
平均貸付金利	～12%	提携先による	～21%	～17%	11～17%
1顧客あたり 平均貸付額	2～5億ルピー	提携先による	5万～50万 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	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府による保証制度</li> <li>・居住用・商業用不動産を 担保とした有担保ローン</li> </ul>	

15 ページ目はインドにおける主な事業モデルとなりますので、お読み取りいただければと思います。

## 【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	担保
居住用 (自己居住用、賃貸用等)	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)	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)	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)

16 ページ目でございます。

左上のところに、不良債権比率（GNPA）を出ささせていただいております。

回収力の強化、与信の引き締め等々がございまして、25年度第4Qにおいては1.3%と、非常に低位で推移している状況です。

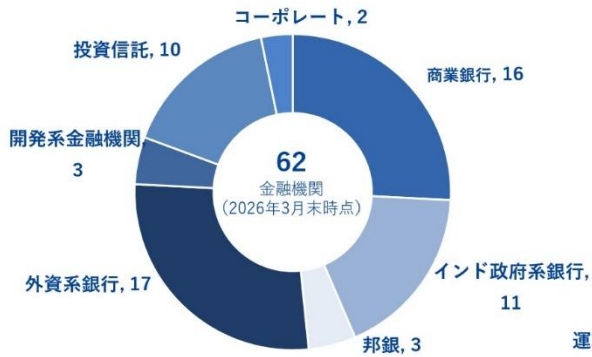
当初は、徐々に上昇していくと予測しておりましたが、現地での与信機能の強化、回収機能の強化によって非常に低位で抑えられております。

## 【Appendix】 Credit Saison India：資金調達が多様化



✓ 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）



© 2026 CREDIT SAISON CO., LTD.

17

17 ページ目でございます。

インド事業はノンバンクですので、資金調達が重要と考えております。現地の商業銀行、インドの政府系銀行を含め、62 のパートナー金融機関から、運転資金ローンや ECB 等様々なものを組み合わせながら、3,000 億円超の借入を実施するなど安定的に資金調達の基盤ができていると考えております。

【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

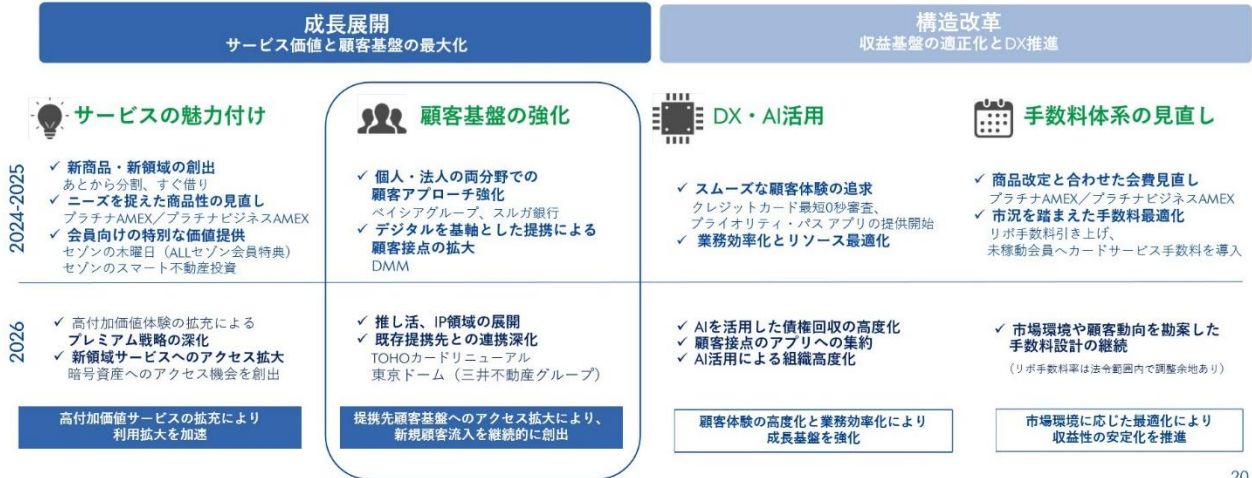
- ✓FY25-4Q：インド現地決算において、RBI（インド中央銀行）による引当指針の見直しにより、過去に計上した貸倒引当金の戻入が発生
- ✓当社連結決算においては、当該戻入はすでに考慮されており、本件による影響はなし

(単位：億円)	引当指針変更				引当指針見直し
	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)
 <b>インド現地決算</b> (税前利益)※	△13	△10	0	28	58
 <b>連結決算</b> (インド事業利益貢献)	12	△4	7	26	22
<b>インド現地と連結決算の差</b>	約+25億円	約+6億円	約+7億円	約△2億円	約△35億円
 <b>現地の対応</b> ※	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
 <b>連結の対応</b>	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

18 ページ目は現地決算と連結決算の差異要因でございますので、読み取りいただければと思います。

# 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

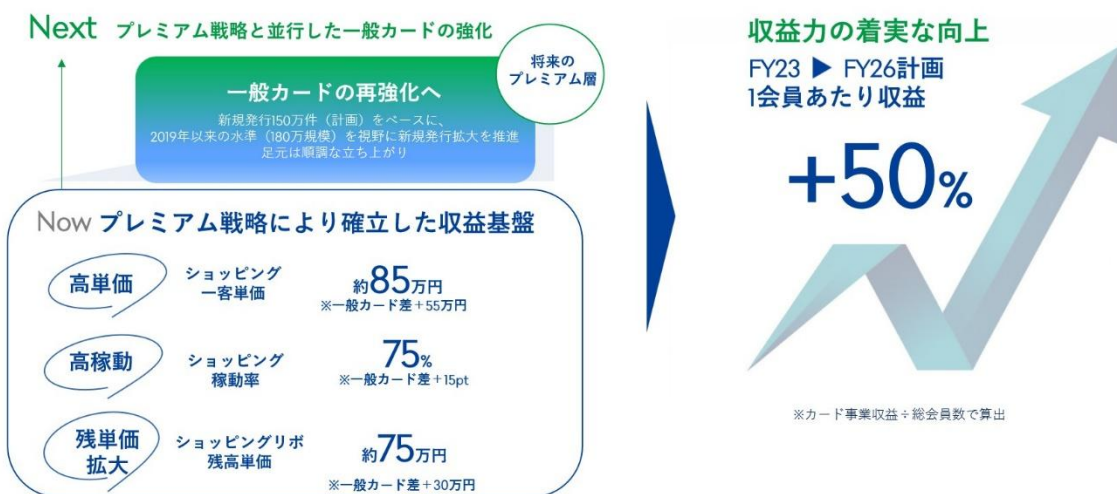


20 ページ目、国内事業のペイメント事業でございます。

中長期的な成長に向けた成長展開ということで、中期経営計画の中で掲げていたプレミアム戦略については順調に推移しております。

加えて、AI・DX を活用した構造改革を推進しており、この両面でペイメント事業については収益性と生産性が上がってきています。

# 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

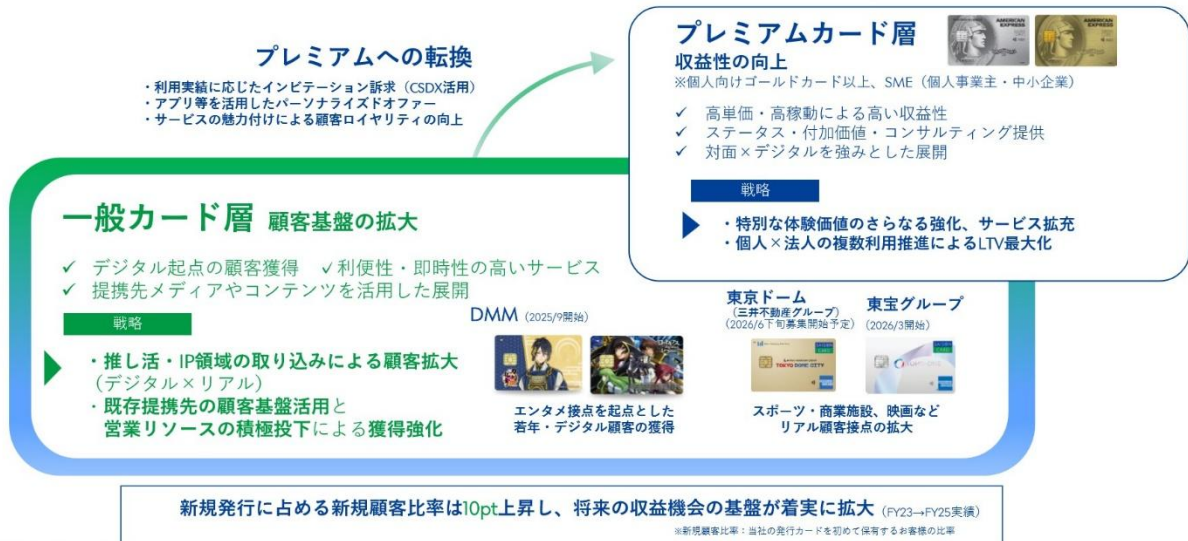


21 ページ目をご覧ください。

プレミアム戦略で構築した収益基盤をベースに、一般カードの獲得を26年度については再強化してまいりたいと考えております。

プレミアムカードは、高単価、高稼動さらにはショッピングリボ、キャッシングといった残高商品もご利用いただく傾向が見えておりますので、ランクアップ基盤となる一般カードを今期については積極的に投資をしていながら、獲得してまいりたいと考えております。

✓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



22 ページ目、具体的な展開でございます。

昨年度の DMM との新規提携に加えて、三井不動産、東宝グループ等とも提携しております。東宝グループとは映画館のカードで協業しておりましたが、映画鑑賞に加え、演劇やグッズのお買物など、東宝グループのサービスを横断してお楽しみいただけるカードへと刷新しました。いわゆる推し活・IP 領域といった、他社がポイント還元で攻めてくるところを、当社はファン層、ファンクラブを、提携先と連携しながら囲い込んでまいります。このお客様の利用動向を見ながら、プレミアムカードにランクアップをしていくという戦略を 26 年度も積極的に推進してまいりたいと考えております。



■ショッピングリボ・分割残高（億円）



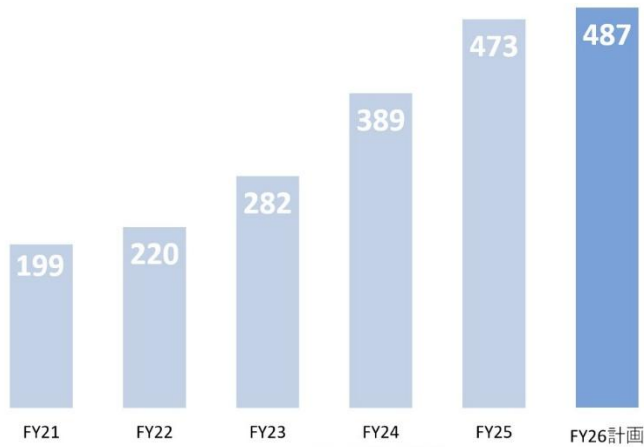
23 ページ目でございます。

1 回払いでは利益の創出が難しい時代に入っておりますので、いかに分割、リボ払いをご利用いただくかがポイントになります。2024 年に導入しました、あとから分割機能が有効に機能しており、26 年 3 月末時点では分割・リボ両方の残高を合わせまして約 5,500 億円強に拡大。一回払いから分割・リボへの利用シフトにより着実に残高拡大を目指してまいります。

# 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

25 ページ目、ファイナンス事業でございます。

25 年度期初目標の 360 億円に対して、25 年度着地が 470 億円となっております。ファンデックス、クレディセゾン、スルガ銀行、この三つのビークルが、不動産市況の活況というところもあり、着実に利益を積んでおります。

■保証ビジネス残高 (単位: 億円)



© 2026 CREDIT SAISON CO., LTD.

**SAISON FUNDEX** 信用保証 (不動産担保ローン)  
モジファンデックス (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

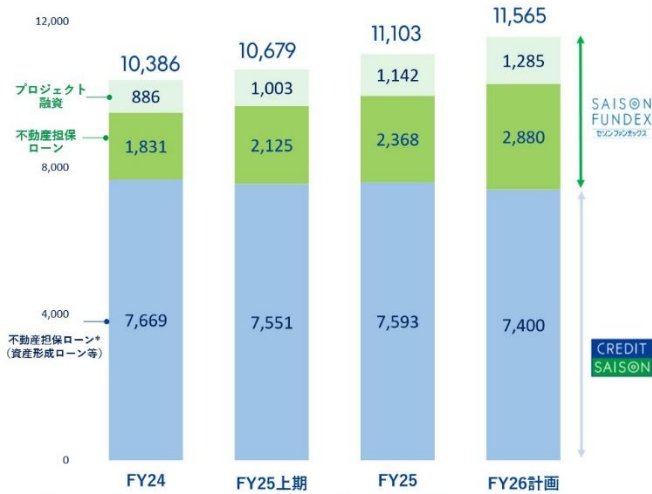
- ✓ **提携金融機関の拡大** (26/3時点41先 ※FY25+5先)
- ✓ 信用保証 (無担保) とのトータルセールスを推進

26

26 ページ目、保証ビジネスです。

セゾンファンデックスがマーケットの獲得に成功しております。不動産担保ローン保証を中心に地方の金融機関と連携をしながら着実に残高を積んでいる部分と、クレディセゾンも住宅ローン保証を展開しており、着実に残高が伸びていることで、アセットを使わないビジネスで積極的に展開をしてみ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 (単位：億円)



\*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。  
© 2026 CREDIT SAISON CO., LTD.

**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

- ✓ 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**

- **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

- ・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

項目	FY24	FY25上期	FY25	FY26計画
スルガ銀行とのコラボレーションローン	376	402	486	510

27 ページ目でございます。

不動産ファイナンスビジネスです。セゾンファンデックスとクレディセゾン、スルガ銀行の残高が堅調に推移をしております。不動産市況、都内のマンションニーズについても堅調に推移し、特にスルガ銀行とのコラボレーションローンは、着実に残高を積めております。

# 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



© 2026 CREDIT SAISON CO., LTD.

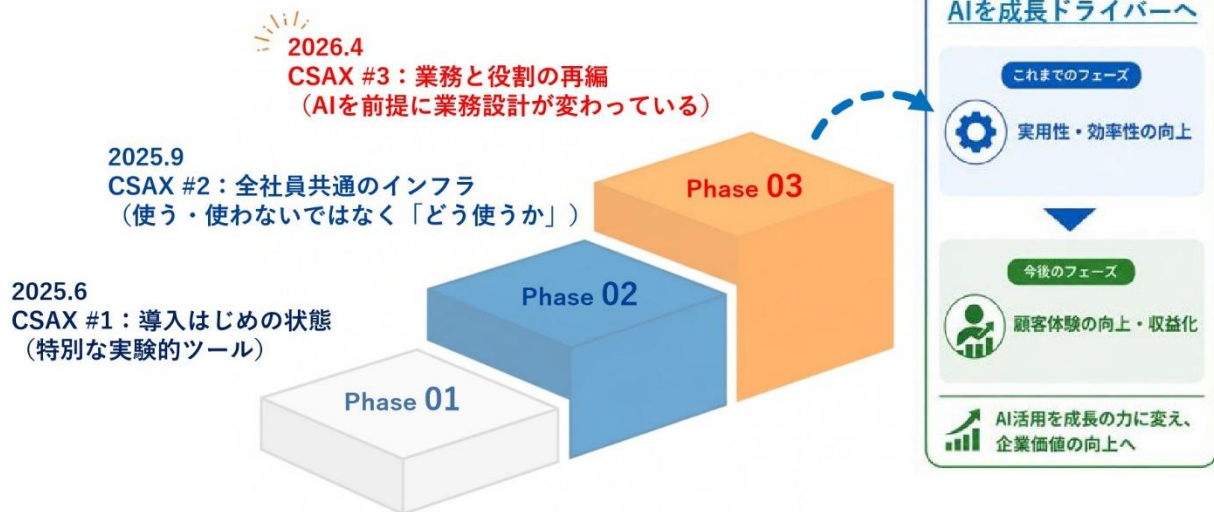
29

29 ページ目、DX と AI を全面的に活用していく戦略を掲げておりましたけれども、非常に機能しております。

加えて、人的資本に対する組織力の強化、タスク型ダイバーシティ、中途入社されているテック系の皆さんは非常にスキルを持った方に入社いただいております、将来にわたって強力な競争力になると考えております。

加えて既存の社員に対しても社員還元、エンゲージメント等々も含めてフォローアップしていくことで強い組織体に変えていこうと今進めている段階でございます。

## ✓ 全事業部、全社員の業務をAI前提に再設計する



30

30 ページ目、CSAX 戦略です。

全事業部、全社員の業務を AI 前提に再設計をする目標を掲げておりました。昨年度 9 月にこの目標を発表させていただいた後、3,700 名の社員に対して ChatGPT エンタープライズのアカウントを発行する計画と、まずは使いこなすことを目標に置いておりましたが、想定以上に早く進んでおります。

すでに全社員の配布については終了しており、ChatGPT 以外にも、Google の NotebookLM や Gemini 等、順次新しいものが出ればすぐ試してみるというやり方を進めております。

今期においては、AI を使うという前提だけではなくて、実用性・効率性は確認ができましたので、ここから顧客体験の向上と、収益にどうやって寄与させるかというフェーズに入ったと思います。積極的に AI を使い倒すというようなことを進めてまいりたいと思います。

### 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。

31 ページ目でございます。

DX 推進について外部から評価をいただいています。おかげさまで4年連続 DX 銘柄に選定されております。

当社は顧客情報をお預かりしてセキュリティが非常に大事なカード会社でもあり、守るべきところとデジタルで革新していくべきところ、信頼性と俊敏性の両面をうまく取り入れているという評価をいただいております。

# 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



その一例が 32 ページ目でございます。

ペイメントについては、25 年度に展開させていただいたアプリ改善の一例でございます。毎月アジャイル開発を入れながら、変革していくやり方を進めております。今も継続的に進めておりますけれども、こういったことが UI/UX の改善につながっていくのだと思います。

# ファイナンス事業のDX

CREDIT SAISON

✓ 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



33 ページ目、ファイナンス事業の DX です。不動産業界、信用保証、リース等、相手先もあってなかなか DX が進まない領域ではありましたが、中期経営計画の間にデジタル化、IT 化を武装してしまおうと計画を立てております。こちらについても順調に、それぞれの事業部で実装できている段階になります。後々の生産性もしくは顧客体験の向上という部分で武器になってくると思います。

## 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

34 ページ目、人的資本投資による企業価値の向上についてです。

高付加価値人材の創出と、組織パフォーマンスを最大化。よりエンゲージメントを高めて、企業成長に対して寄与していくことを前向きに捉えていくことを進めていきます。過去最高益を連続で達成しているとおり、結果も出せていると感じております。



35 ページ目です。

KPI を置いた中で、各種指標も上がっておりますので、これを通過点としながら、今後、次の中期経営計画も見据えて、様々な経営指標を向上させていきたいと思っております。

私からは以上です。

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

**根岸**：根岸でございます。私から、25年度の連結業績をご報告したいと思います。

37ページをご覧ください。

連結の純収益は、4,727億円で前年対比111%、事業利益につきましては1,019億円で前比108%、26年度目標としていた1,000億円の目標を超えてきました。

なお、当期利益につきましては627億円で、前年対比で94%ですが、すでにご報告しておりますとおり、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などの影響もございまして、前年を下回っているというところでございます。

## 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。

39

39 ページでございます。

アミューズメント事業の整理がございました関係で、今回からエンタテインメントセグメントについては、ペイメントセグメントと統合してまいりたいと考えております。

今回は旧ペイメント、旧エンタテインメントそれぞれ下部に記しておりますのでそちらをご覧ください。旧ペイメント、25年度につきましては結果306億円。前比で101.9%でございましたが、24年度につきましてはコロナの特別引当金の取り崩しが87億円ございました。そこからの306億円ですので、プラス94億円ほど伸ばせた結果となります。

またファイナンスセグメントにつきましては473億円、前比で121%。クレディセゾン、セゾンファンデックスの信用保証事業、不動産担保ローンの事業が好調に推移したことに加え、持分適用先のスルガ銀行の業績も堅調に推移したことが大きく寄与していただいております。

また不動産関連セグメントにつきましては192億円で、前比で118%。セゾンリアルティの整理事業資産売却益計上が貢献した結果、最終的には192億円で着地いたしました。

グローバルにつきましては、インドネシアなどの影響もあってマイナス14億円で着地をしております。

# 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CS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

41 ページ、関係会社についてです。

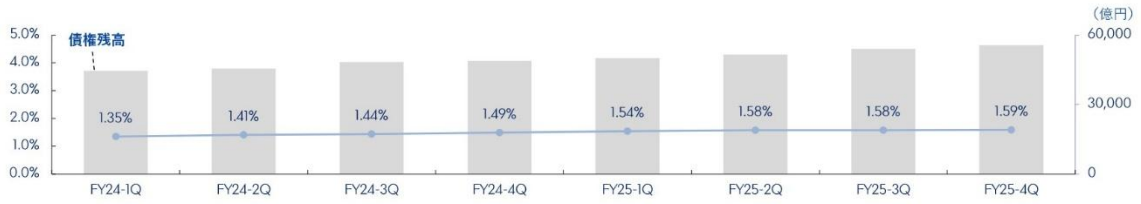
連結子会社をご覧くださいますと、セゾンファンデックスにつきましては貢献利益 177 億円、前年差でプラス 47 億円。セゾンリアルティグループも整理事業資産売却益計上もあり 114 億円で、前年差プラス 21 億円。Kisetsu Saison Finance につきましては、引当指針の影響はございましたけれども、結果としては 51 億円ということで前年ほぼ同水準を確保しております。

また、持分法適用関連会社のスルガ銀行については 73 億円で、前年差プラス 16 億円でございました。

# 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



© 2026 CREDIT SAISON CO., LTD.

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

42 ページ、債権リスクについてです。

連結はインドネシア事業の影響があるということを捉えていただければと思います。

# 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



© 2026 CREDIT SAISON CO., LTD.

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

43 ページ、国内の単体債権リスクについてです。

上半分が単体のクレジットカード事業の90日以上延滞率の推移でございます。

第4四半期、もう少し下がってくると想定していましたが、第三者介入の水準と破産に至る債権の水準が思ったほど下がらなかったというのが正直なところではございます。

貸倒コストで見ますと3カ月間で大体95億円から100億円程度で推移をしており、傾向として、何か大きく悪化することはないだろうと捉えております。

# 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。

47

47 ページ、26 年度の業績予想でございます。

連結純収益につきましては 5,075 億円、前比 107%、事業利益につきましては 1,100 億円、前比 107%。当期利益につきましては 755 億円、前比 120%超で計画を組んでおります。

今回、当期利益は 755 億円を目指す形となりますけれども、これが達成できれば当期利益ベースでの最高益を更新できる水準になっております。

# 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。

48 ページでございます。

ペイメントは、旧ペイメントで見えていただければと思います。306 億円から進行期は 320 億円、前比 104.5%となっております。

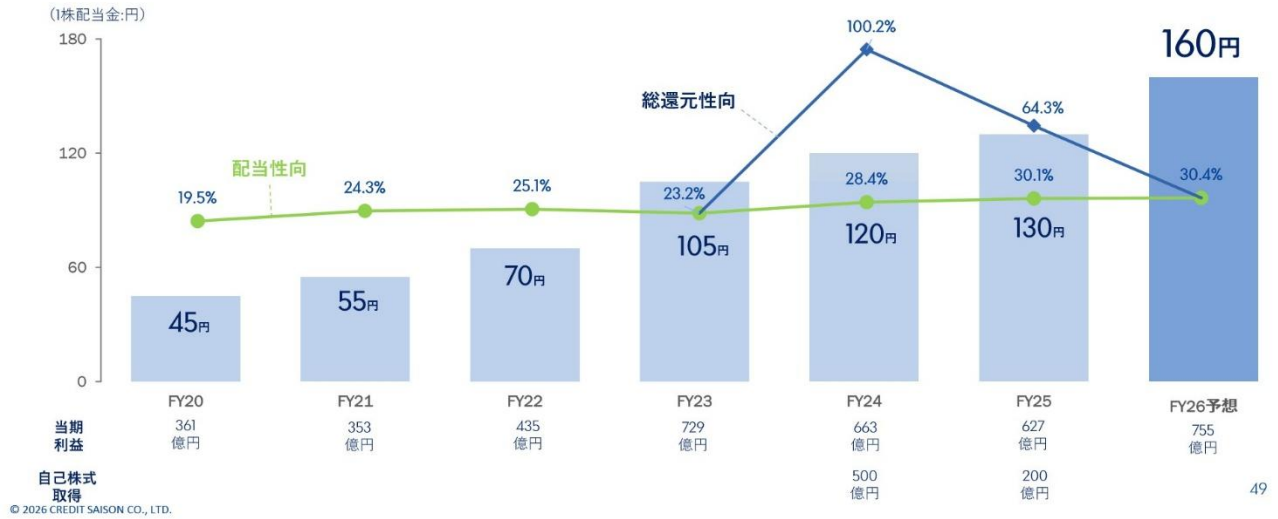
ファイナンスは、硬めに計画を立てている部分もありますけれども 487 億円、前比 102.9%。不動産関連は、セゾンリアルティの整理事業資産売却が残り 1 物件となり、それも含めて 140 億円の目標感になります。

最後、グローバルは 25 年度に処理するべきことは全て処理ができましたので、90 億円の目標を掲げてインドを中心に事業展開を進めてまいりたいと考えております。

# 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



最後、49 ページでございます。

25 年度については、来月の総会で 1 株当たり配当については 130 円で提案させていただき予定で  
ございます。また、この 26 年度につきましては、当期利益の目標も勘案した中で 1 株当たり 160  
円の見通しさせていただいています。

私からは以上です。ありがとうございました。