

2020年度 決算説明会

第2の創業期に向けて
～「総合生活サービス企業グループ」への転換～



May 17, 2021

Credit Saison Co., Ltd.



◆ 2020年度 決算報告 / 2021年度 業績予想 財務・資本政策

常務執行役員CFO
馬場 信吾

◆ 2021年度 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。

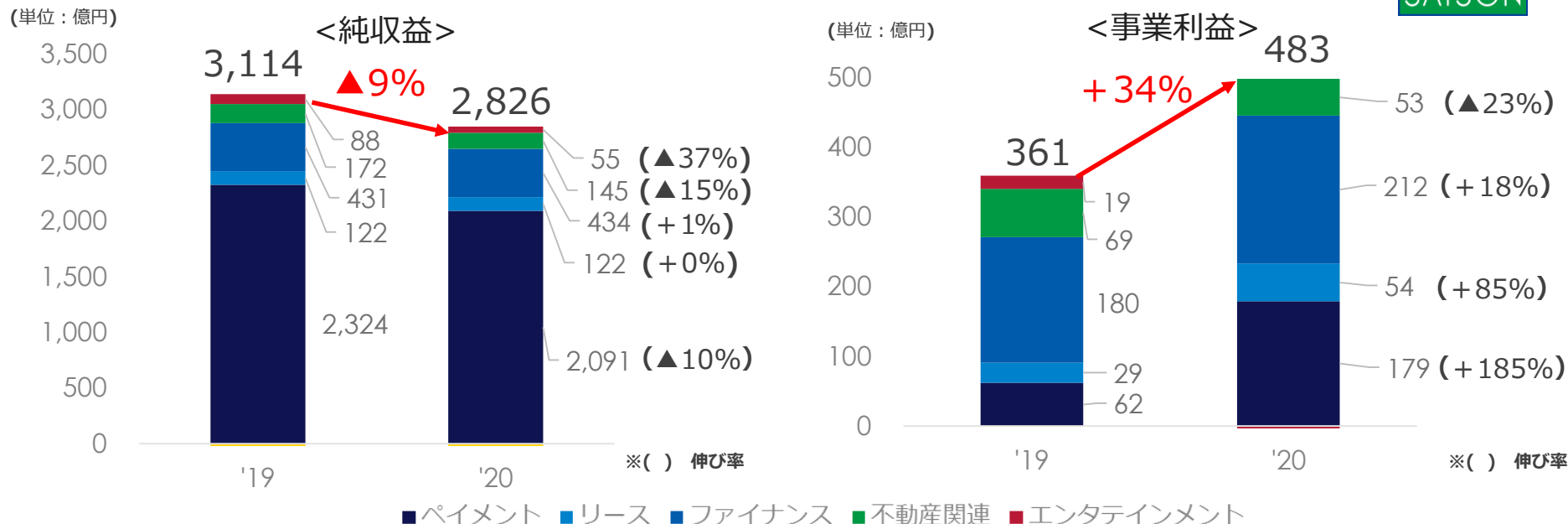
◆2020年度 決算報告 / 2021年度 業績予想 財務・資本政策

- ・ 2020年度 決算報告 P.4-P.8
- ・ 2021年度 業績予想 P.9-P.12
- ・ 財務・資本政策 P.13-15



- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響により、トップラインは減少したものの
営業関連費用の抑制や貸倒コスト減少により減収増益
- ・ 債権内容は良化しているものの、将来の貸倒増加に備えた特別引当金を計上
※連結 87億円 / 単体 86億円
- ・ 財務の健全性の維持向上を優先課題としているなかで、自己資本比率は15.6%で
メルクマール水準、ROEは7.1%と前年より2.4%改善
※中長期的な経営指標 自己資本比率 15%程度 ROE 10%超

経営成績～セグメント別業績概況（IFRS）～



【ペイメント事業】

- 新型コロナウイルス感染症による提携先の休業や外出自粛等の影響により減収（前年比▲10%）となった一方で、カード取扱高等に連動する営業費用の減少や前年度一過性要因である利息返還損失引当金の追加繰入及びICカードの前倒し更新費用の剥落等により増益（前年比+185%）

【リース事業】

- 新型コロナウイルス感染症による提携先の営業自粛等の影響は受けたものの増収（前年比+0%）になったことに加えて、政府による各種給付金支給の影響もあり貸倒引当金が減少したことにより増益（前年比+85%）

【ファイナンス事業】

- 新型コロナウイルス感染症による提携先の営業自粛等の影響は受けたものの、「フラット35」や「資産形成ローン」残高拡大により増収（前年比+1%）増益（前年比+18%）

【不動産関連事業】

- 新型コロナウイルス感染症による営業縮小等の影響により減収（前年比▲15%）減益（前年比▲23%）

【エンタテインメント事業】

- 新型コロナウイルス感染症によるライブ等の公演中止やアミューズメント施設の休業等の影響により事業損失（17億円）を計上

連結会社の貢献状況（IFRS）

※() =前年差

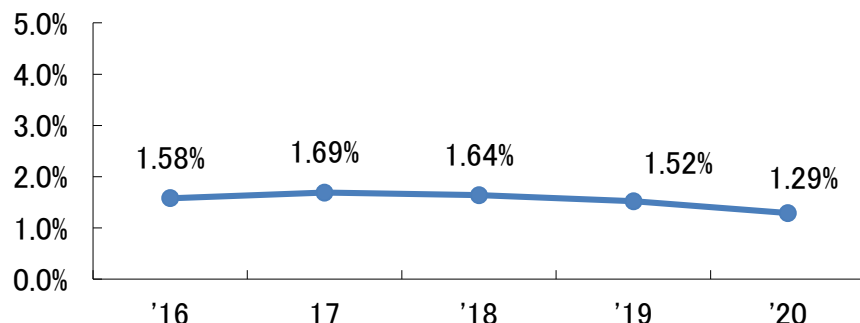
単体 経常利益	連結 事業利益	連単差
380億円（+96.7億円）	483億円（+121.6億円）	103億円（+24.9億円）

主な連結子会社	貢献利益
セゾンファンデックス （貸金業） （不動産金融事業）	45.0億円 （+5.0億円）
アトリウムG （不動産流動化業） （サービス業）	16.6億円 （▲20.5億円）
セゾンパーソナルプラスG （人材派遣業） （サービス業）	9.3億円 （+1.9億円）
コンチェルト （アミューズメント業） （不動産賃貸業）	7.2億円 （▲14.4億円）

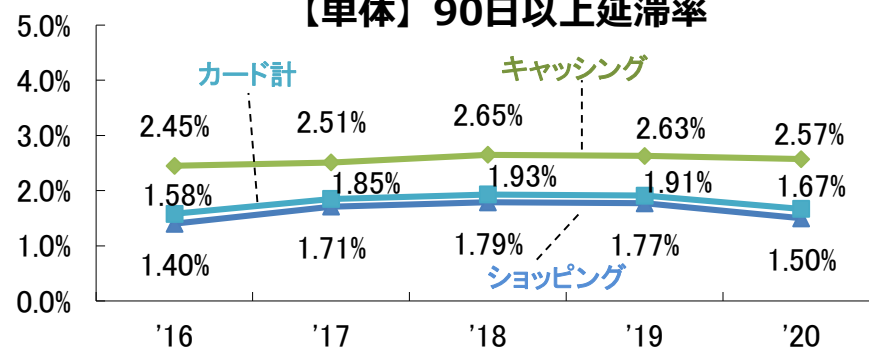
主な持分法適用会社	貢献利益
セゾン情報システムズ （情報処理サービス業）	13.4億円 （+4.2億円）
HD SAISON Finance Company Ltd. （リテールファイナンス業（ベトナム））	13.2億円 （▲2.3億円）
高島屋ファイナンシャル・パートナーズ （クレジットカード業）	9.3億円 （▲0.5億円）
セブンCSカードサービス （クレジットカード業）	9.1億円 （+4.0億円）

金融緩和により債権内容は良化しているものの、
将来の貸倒増加に備えた特別引当金を計上

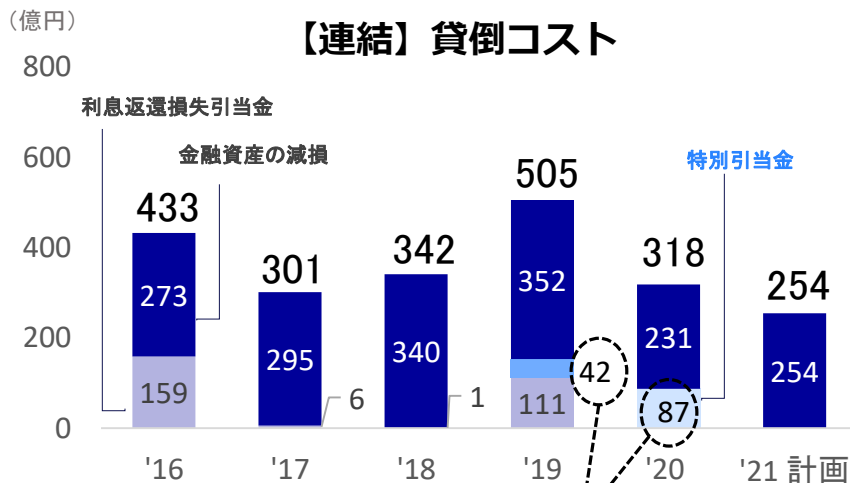
【連結】90日以上延滞率



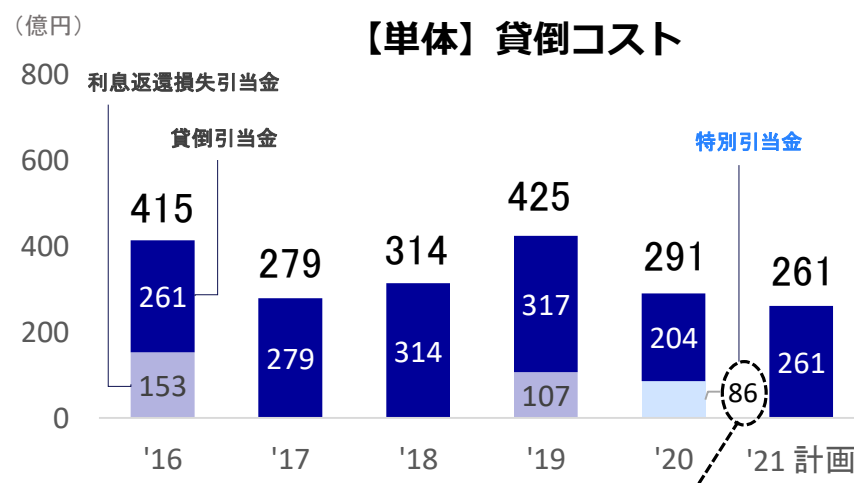
【単体】90日以上延滞率



【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



利息返還請求

2019年度決算において
連結111億円・単体107億円
追加引当の実施

現時点で
十分な引当水準

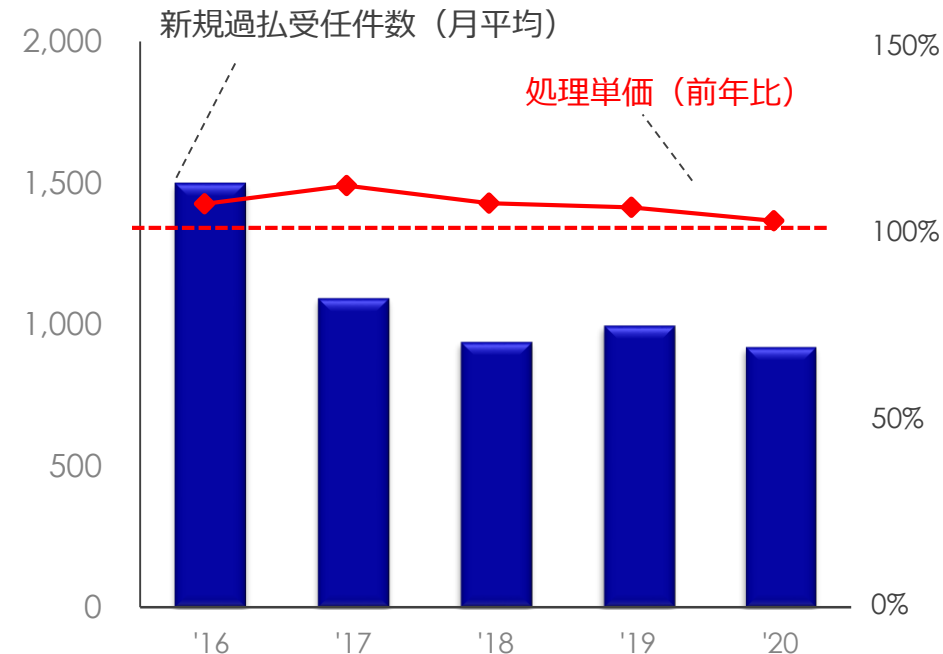
追加引当の予定なし
今後の動向を注視

■ 新規過払受任件数・処理単価推移（月平均）

新規過払受任件数

（単位：件）

処理単価
（前年比）

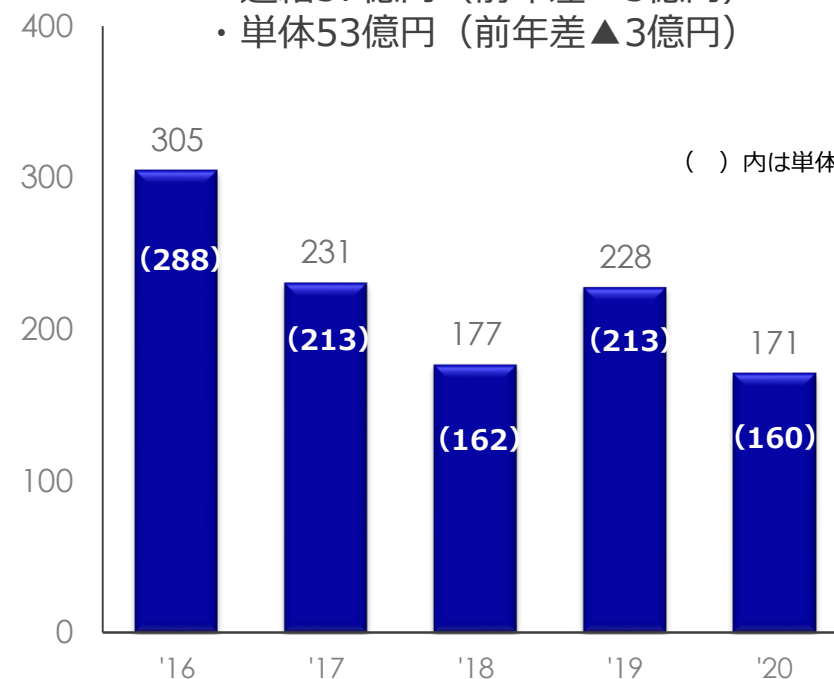


■ 利息返還損失引当金残高推移

<2020年度 取崩額>

- ・ 連結57億円（前年差▲3億円）
- ・ 単体53億円（前年差▲3億円）

（単位：億円）





2021年度 業績予想①

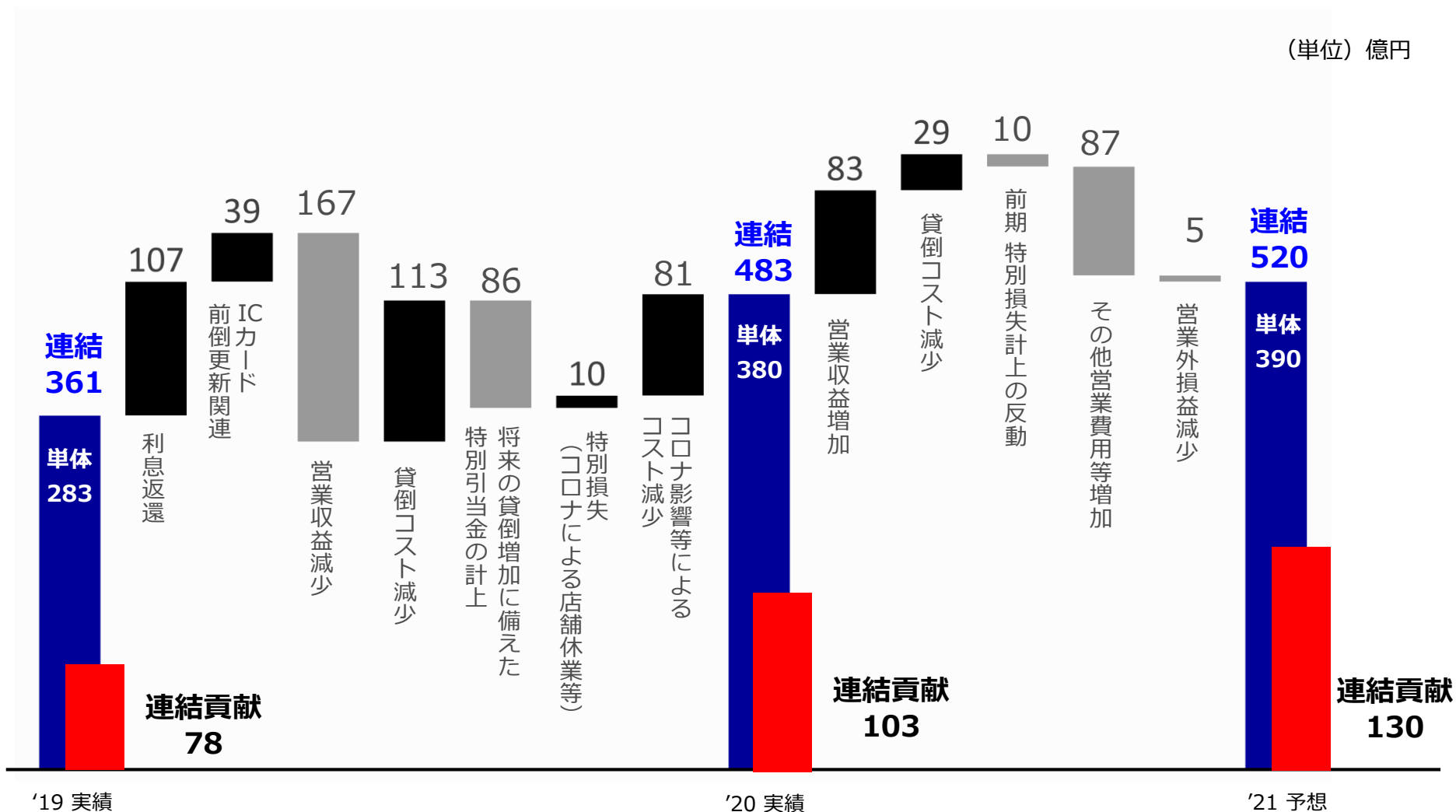
中期経営計画（2019-2021年度）において
2021年度事業利益600億円を目標とするも、
想定外の新型コロナウイルス感染症発生により達成が困難な状況に変化。
今後の環境変化を見極めるため単年度業績予想とする

（単位：億円）

		2020年度実績 (A)	2021年度予想 (B)	増減額 (B - A)
連 結	純 収 益	2,826	2,995	+168
	事 業 利 益	483	520	+36
	当 期 利 益	361	365	+3
単 体	営 業 収 益	2,513	2,597	+83
	経 常 利 益	380	390	+9
	当 期 純 利 益	299	260	▲39

2021年度 業績予想② - 事業利益の主な増減 -

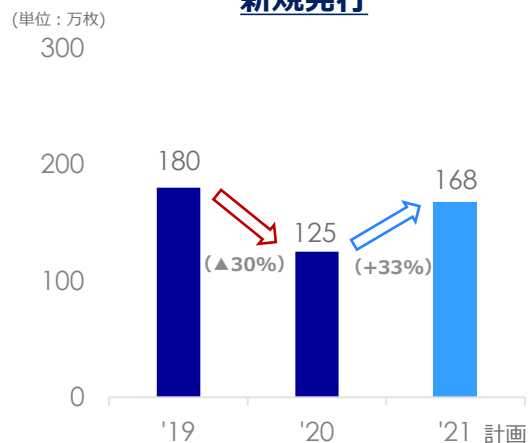
(単位) 億円



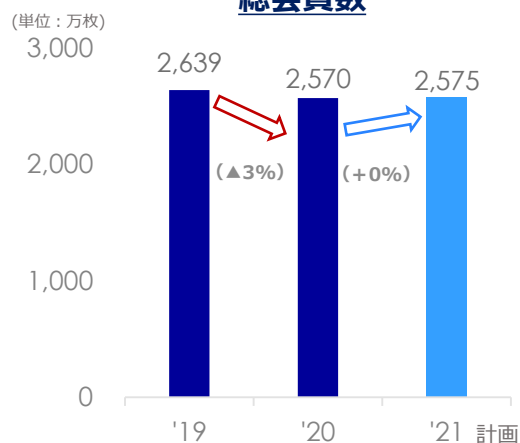


ペイメント事業の主要指標

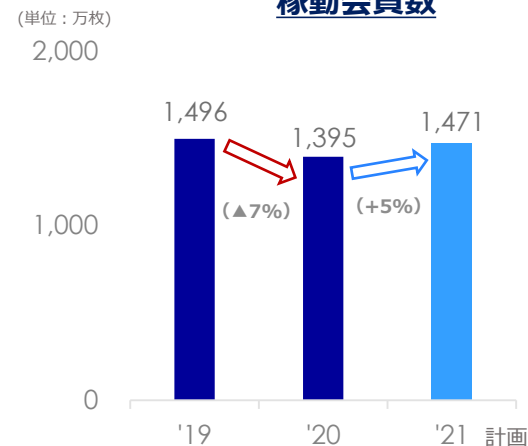
新規発行



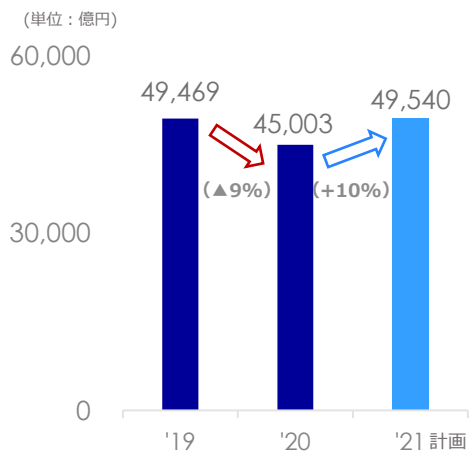
総会員数



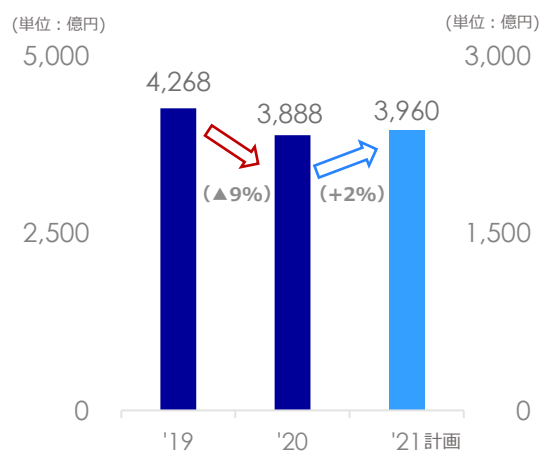
稼働会員数



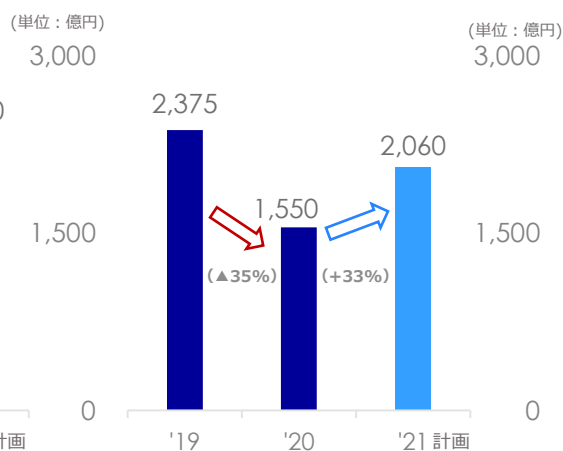
ショッピング取扱高



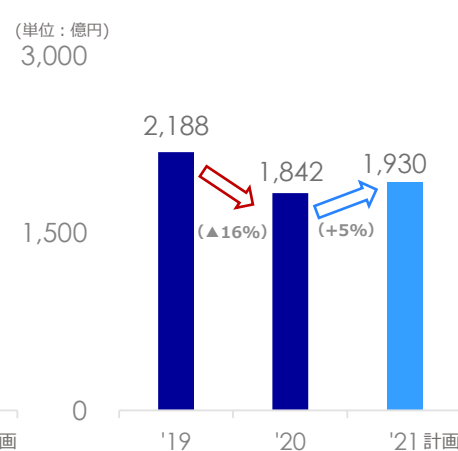
ショッピングリボ残高



キャッシング取扱高



キャッシング残高

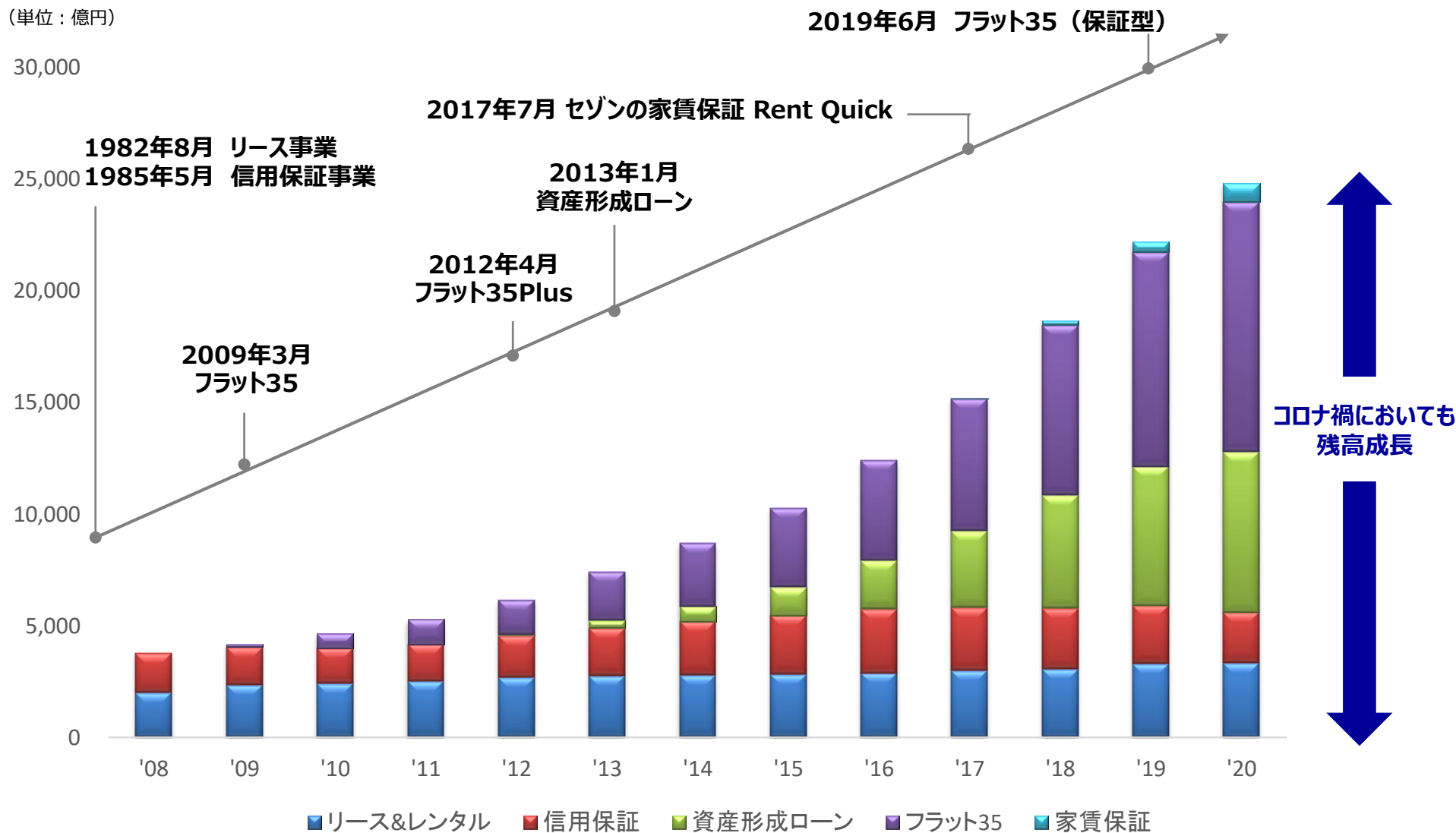




ファイナンス事業の推移

実績推移_資産残高(オフバランス含む)

(単位：億円)

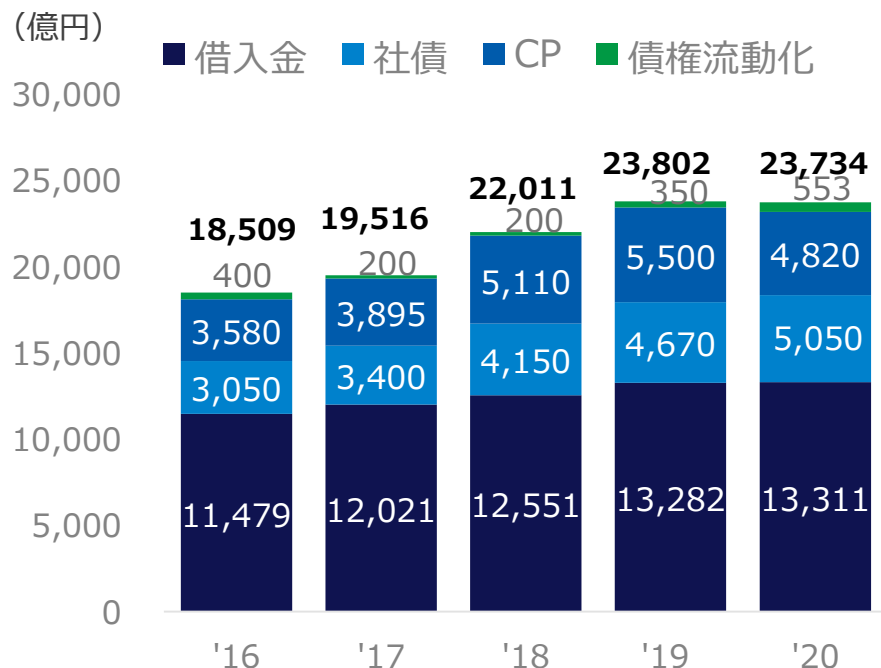


財務政策（有利子負債の構造）

■ 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

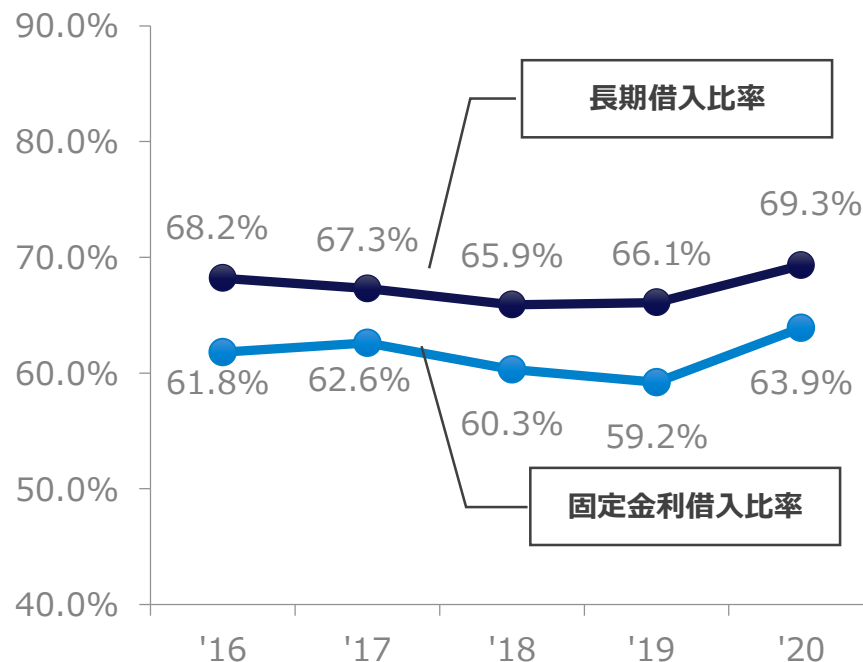
【単体】有利子負債残高推移



■ 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

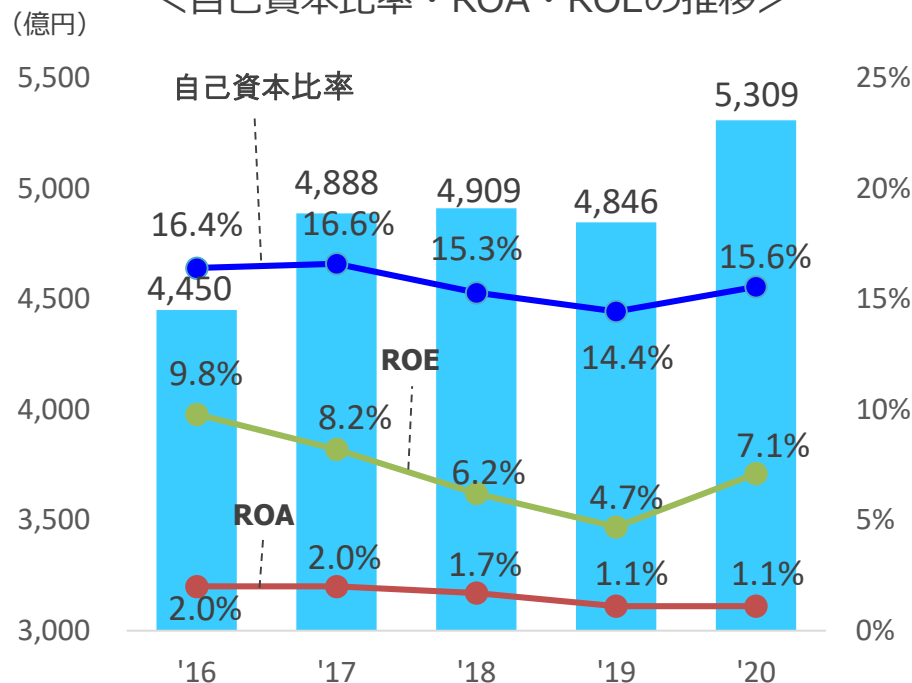
成長分野への積極的な投資

- 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＞

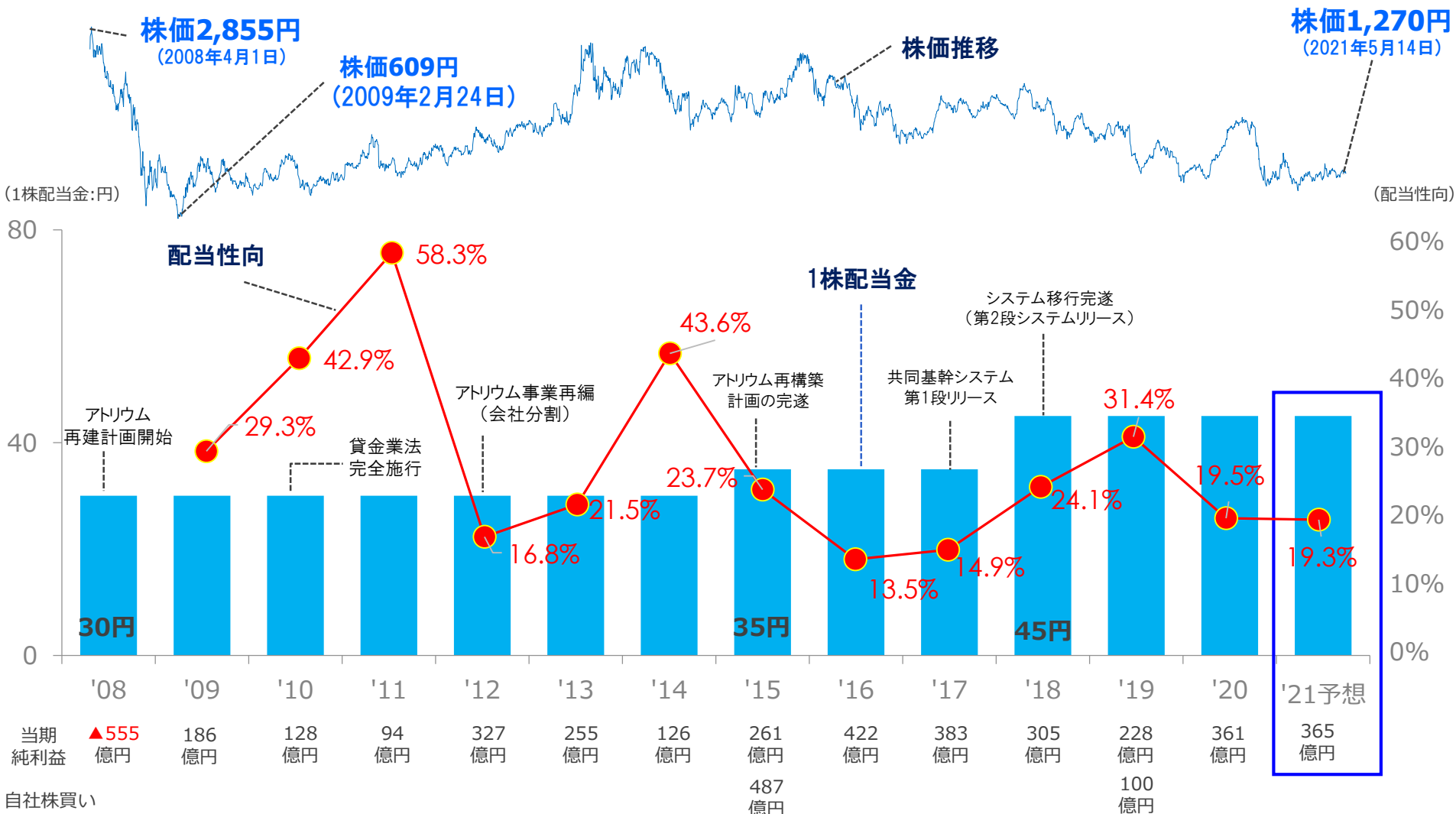


中長期的な経営指標

自己資本比率 15%程度
ROE 10%超

株主還元状況

リーマンショックに端を発した金融危機発生時、当社は▲555億円の赤字でも減配せず、新型コロナウイルス感染症拡大の先行き不透明な環境下においても安定継続配当を実施



◆ 2021年度 事業戦略

- ・ 2021年度 事業戦略

P.18-P.28

「 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)

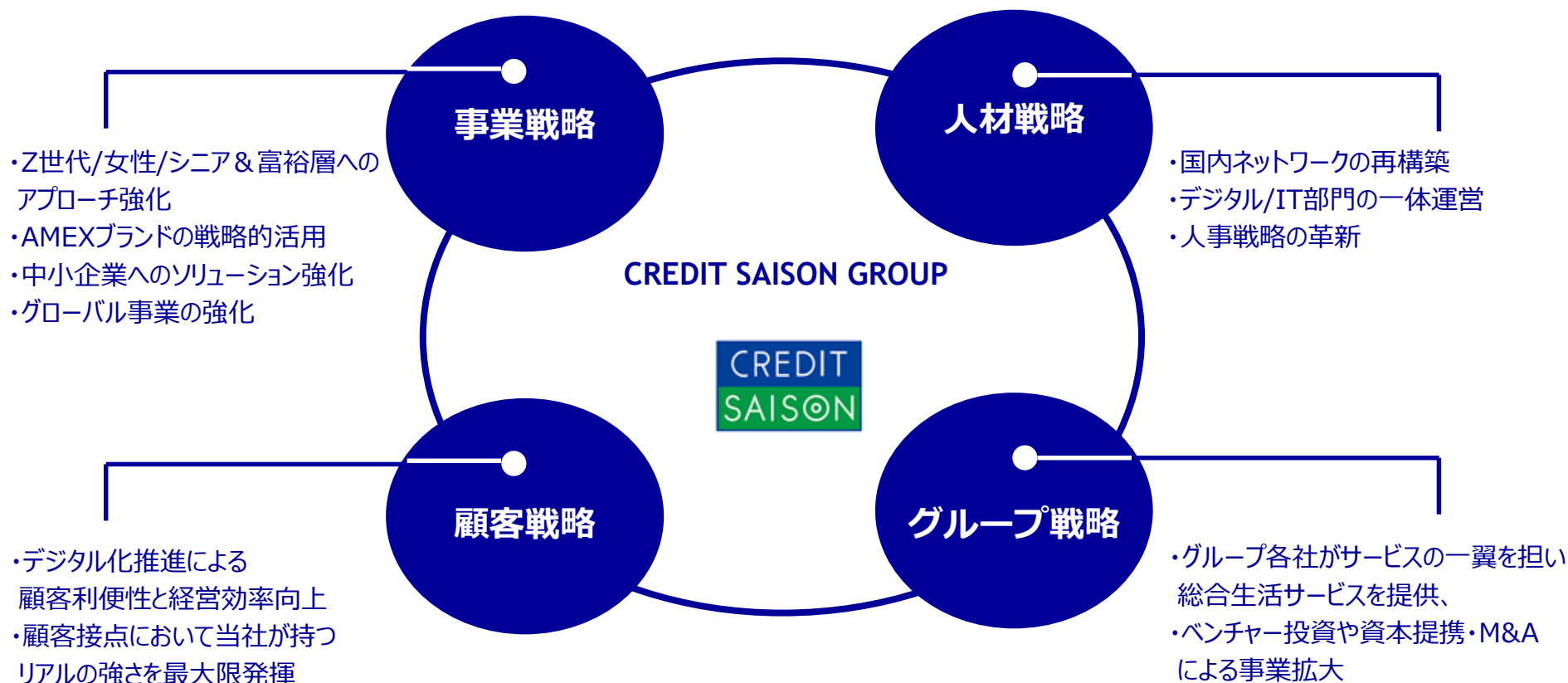
II. リアル と デジタルの融合で カスタマーサクセスを実現

基本コンセプト

Innovative

Digital

Global



当社の強みである「リアル」を大切にしながら、「デジタル化」を推進 お客様に寄り添ったサービスにより、カスタマーサクセスの実現

Digital

当社の強み「リアル」

- ・カウンターやコールセンターなど有人での対応
- ・支社/オペレーション部門改革



「デジタル化」の推進

- ・システム開発/運用の**内製化**
社内IT整備による**アジャイル型サービス開発体制**
- ・「**簡単**」「**便利**」という顧客体験の提供
- ・UI / UXの改善
- ・顧客の手間/ストレスを排除した
エフォートレスの追求

**カスタマー
サクセスの実現**

モノ売り切りモデル から リテンションモデル への転換

<シーン一例>

入会

- ・スマホ完結型サービス
SAISON CARD Digital



利用

- ・利用通知による安心感の提供
- ・利用実績に応じた特典提供



問い合わせ

- ・コールセンターでのナレッジシステム構築
- ・疑問解消に向けたデジタルチャネルでの
新サービスリリース

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

CREDIT
SAISON

Digital

従来の提携

事業者毎に提携カード
(プラスチックカード) を発行



SAISON CARD Digital

プロパーカード1パターンで複数の事業者と提携



＜アライアンス先（一例）＞ デジタルカード発行により着せ替えも可能

Wolt



FOD



デジタル化とチャネル多様化による 「イシュー事業」と「プロセッシング事業」の拡大

CREDIT
SAISON

Digital

既存提携カード発行先の
デジタル化

既存提携先



三井ショッピングパークアプリ
アプリも支払い

ポケパル
払い

FAST LABI



カード合併会社



FINANCIAL PARTNERS



新規顧客開拓チャネルの多様化

イシュー事業

非対面チャネルとして、TV通販業界
「ショップチャンネル」との新規提携カード発行
(2021年8月上旬 予定)

SHOP
CHANNEL



プロセッシング事業

出光クレジットによる新カード「apollostation card」
発行開始 (2021年4月～)

idemitsu

出光クレジット株式会社



複数事業者と交渉継続中
然るべきタイミングでリリース予定

デジタル化を活用した 「ペイメント事業 と ファイナンス事業」の融合

CREDIT
SAISON

Digital

デジタルプロダクト
提供

ファイナンス事業の
「個人顧客」「法人顧客」に対する
ペイメント関連商材の拡販

優待サービスなど
+α価値の提供

セゾンのフラット35

セゾンの
住宅ローン

- ・デジタル化の推進
※事前審査のWeb化 等
- ・フラット35利用者への
クレジットカード入会促進

ずっと固定金利の安心
【フラット35】

家賃保証「Rent Quick」

セゾンの家賃保証
SAISON CARD Rent Quick

「家賃保証 Rent Quick」
×
「SAISON CARD Digital」
による
カード入会と家賃決済の拡大



信用保証



中小事業主を対象とした
ペイメント商材/グループ商材の
複合営業の推進

Writeup!

新プロダクト開発と戦略武器であるAMEXブランドの拡販

CREDIT
SAISON

Innovative

<BtoC 領域>

- ・ターゲットを明確にした「コンセプト型カード」の発行

<女性向け>



セゾンローズGOLD AMEX
(2020年11月～)

<若年層向け>



ゲーミングカード
(2020年12月～)

<富裕層向け>



大和証券プラチナAMEX
(2020年11月～)

<Z世代向け>

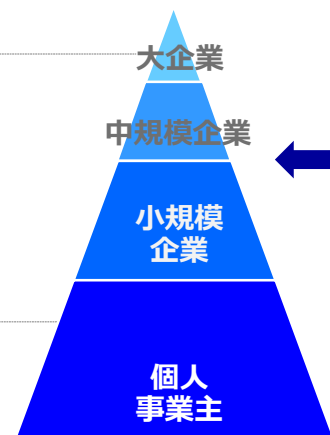


Likeme♡by saison card
(2021年3月～)

<BtoB 領域>

- ・「与信モデル」の変革への挑戦
- 「個人与信型ビジネスカード」に加えて、新たに「法人与信型ビジネスカード」を提供開始
(2021年5月下旬 予定)

「法人与信型ビジネスカード」



AMEXと言えば「セゾン」のブランド戦略推進

- ・ステータスとロイヤリティを感じるサービス開発
- コンシェルジュなどの顧客サービスの品質向上

- ・旅行傷害保険「利用付帯」への変更を踏まえた新たなサービスの提供開始



※2021年4月～提供開始



新プロダクトや新規事業開発による 新規マーケットへの挑戦

CREDIT
SAISON

Innovative

< 診療報酬ファクタリング >

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、
外来患者減少等により事業経営に影響を受けた
医療事業者、介護事業者、調剤薬局等の
資金繰りを支援（2021年3月29日～）

< 事業性融資 セゾン・バリューローン >

2020年9月にソフトローン化した
法人向け無担保ビジネスローン
「セゾンバリューローン」の本格展開

個人向け
（一般消費者）
（富裕層）

△
< 当社の強み >
「与信力」 & 「提携先や取引先の活用」
による新規プロダクトの開発
▽

法人向け
（中小事業主）

「総合生活サービス企業グループ」実現に向けた
新規事業開発

- ・顧客の暮らしを上質で豊かにするソリューションサービスの開発
- ・「広告」「ヘルスケア」「ペット」領域など、当社グループのネットワークを活用した新規事業の創造

マーケットニーズに合致した サービスを提供するグループ会社の一部紹介

CREDIT
SAISON

Innovative

<資産形成ニーズへの対応>

SAISON
ASSET
MANAGEMENT

セゾン投信

いそがないで歩こう。



< 運用資産総額 >

4,000億円突破

※2021年4月2日



REFINITIV LIPPER
FUND AWARDS
2021 WINNER
JAPAN

※7年連続

<受賞歴 (一例) >

<老後資金をサポート>

SAISON
FUNDEX
セゾンファンデックス

- ・老後資金をサポートするための商品など、
時代の変化やお客様のニーズに寄り添った事業

家を売っても、住み続けられる安心。

セゾンのリースバック

<感染症対策>

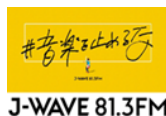
 **Fintertech**

次世代金融サービスへの取り組み

- ・ <国内初>

デジタルアセット担保ローン&レンディング

- ・ 投げ銭サービスKASSAI



 **くらしのセゾン**

“住まいの困りごと”を解決
※ハウスクリーニング
感染症対策 等



飛躍に向けた事業基盤の整備 ～ グローバル事業を当社事業の大きな柱に ～

Global



インド

Kisetsu Saison Finance
(India) Private Limited

- ・2018年6月設立（出資比率99.99%）
- ・デジタルレンディング事業



ベトナム

HD SAISON
Finance Company Ltd.

- ・2015年5月設立（出資比率49%）
- ・リテールファイナンス事業



インドネシア

PT. Saison
Modern Finance

- ・2015年9月設立（出資比率82%）
- ・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.

- ・2014年5月設立（出資比率100%）
- ・海外事業開発・統括管理



タイ

SIAM SAISON Co., Ltd.

- ・2018年11月設立（出資比率40%）
- ・デジタル与信・決済事業



中国

世尊商務諮詢（上海）有限公司

- ・2005年3月設立（出資比率100%）
- ・コンサルティング事業



Saison Capital Pte. Ltd.

- ・2019年6月設立（出資比率100%）
- ・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.

- ・2015年8月設立（当社50%出資先の完全子会社）
- ・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

貢献利益

'15

'16

'17

'18

'19

'20

グローバル事業を当社事業の大きな柱にするために 利益貢献の高い事業への経営資源の集中投下

CREDIT
SAISON

Global



インド



Kisetsu Saison Finance
(India) Private Limited

- ・現地金融機関からの資金調達により融資額拡大を目指す
- ・ホールセールレンディング、提携レンディングに加え、ハイブリッド型貸付開始

S&P子会社であるインド格付機関
CRISILより長期格付AA+を取得



ベトナム



HD SAISON
Finance Company

- ・個品割賦（二輪車・スマホ等）の拡大
- ・クレジットカード事業の本格展開



インドネシア



PT. Saison
Modern Finance

- ・P2Pレンディング、コンシューマーファイナンスによる事業基盤の拡大
- ・新戦略パートナーの選定の実現

Global

CVC事業

- ・東南アジアとインドを重点化した戦略投資の実現
- ・LP出資や独自のスカウトプログラムを通じてブランディングやディールソースを強化

<投資先（一例）>

KOINWORKS

HELICAP
HELICOPTER CAPITAL

OY!

BukuKas
Buku Merajuti Mudad

SEGARI

tazapay

BetterTomorrow

ula

repute

Nimbly
Technologies

インパクト投資事業

< 現状 >パイロット展開



対象セクター
ファイナンシャル・インクルージョン
テクノロジー



対象地域
東南アジア



資産分類
プライベート・デット／融資



戦略パートナー
提携によるリソース補完



**本格展開フェーズへの移行
（2021年度上期を目途）**

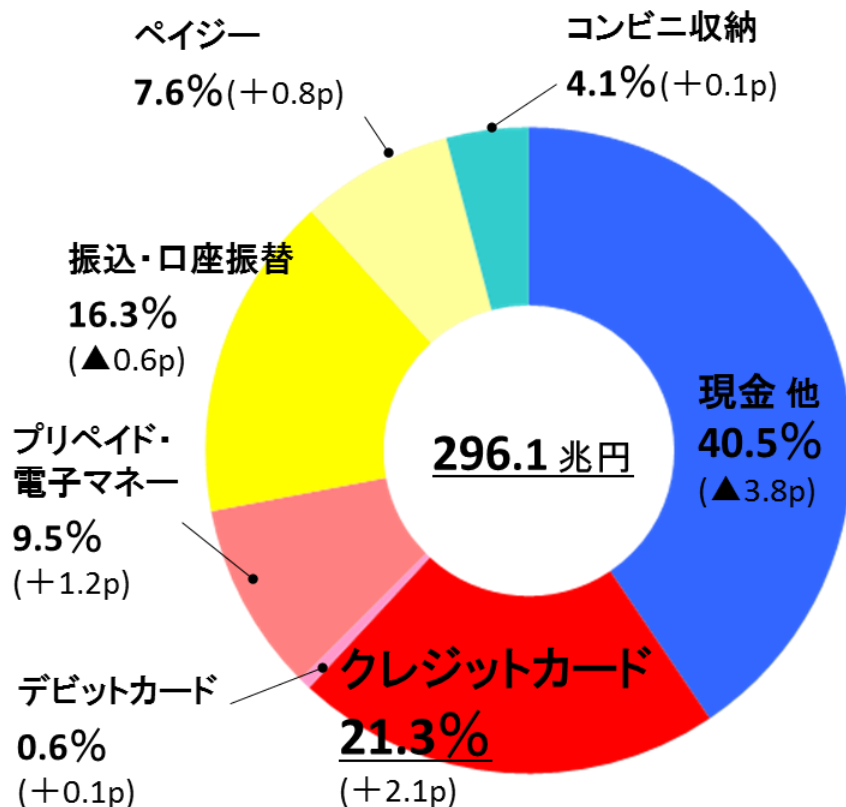
参考情報



(参考) 日米の個人消費に占める決済手段別シェア比較

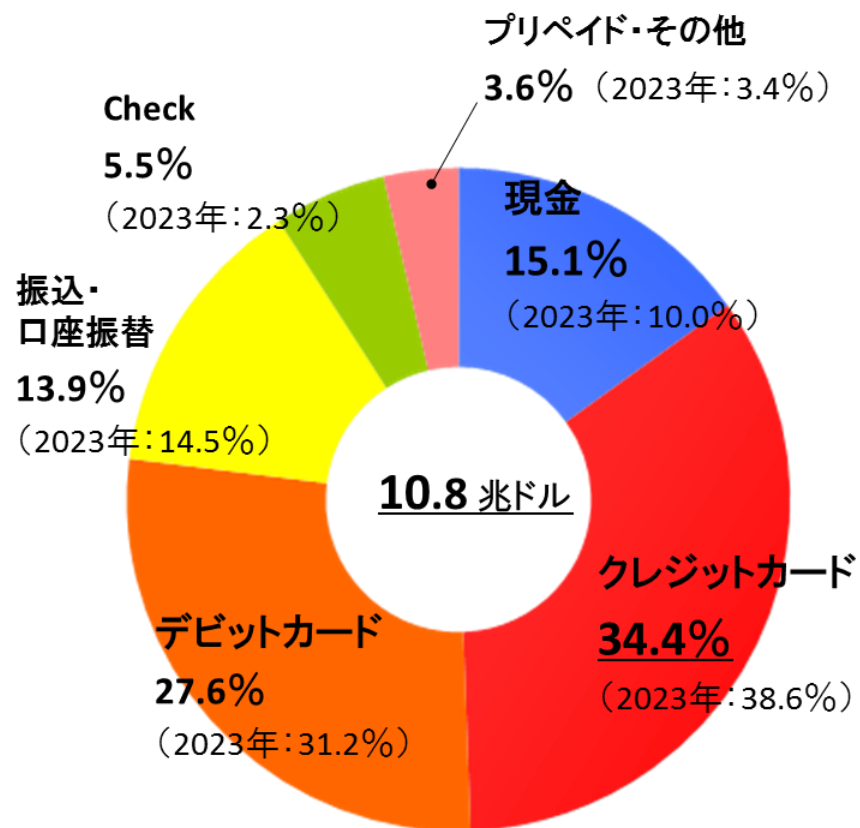
日本 (2019年度)

※()内は、シェアの前年比増減



アメリカ (2018年 → 2023年の予測)

※()内は、2023年のシェア予測



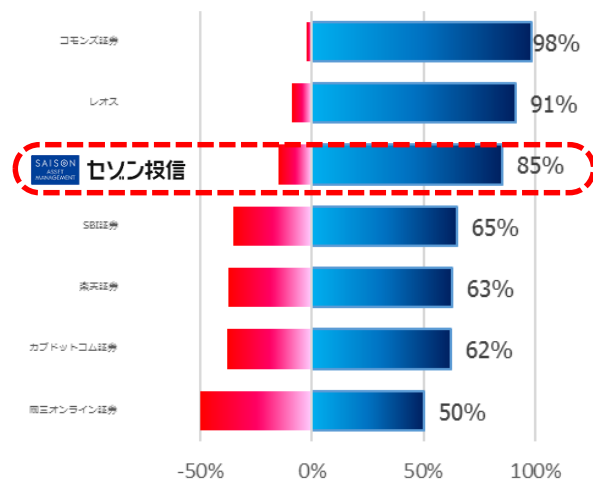
※日本 : 経済産業省、日銀、ユー・エフ・エヌレポート、三菱UFリサーチ&コンサルティング、各社・各協会公表資料 等をもとに、当社独自推計
クレジットカードには、法人系カードの決済額 (推計3兆円/シェア1%分) を含む

※米国 : NILSON REPORT

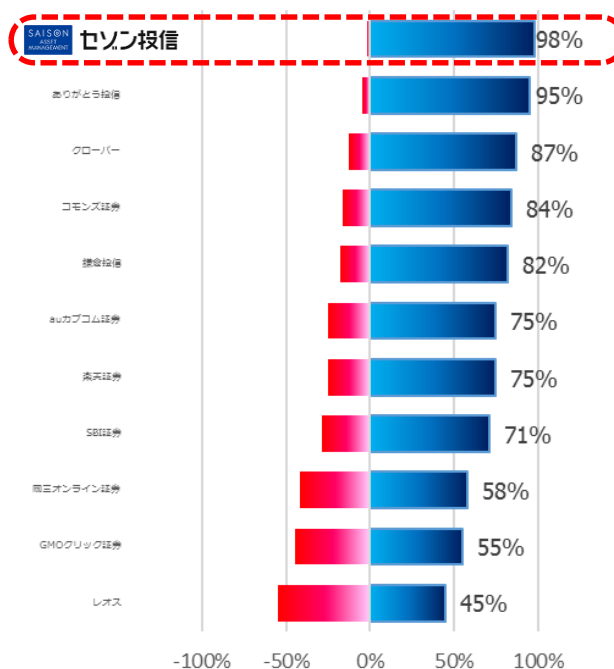
（参考）主なネット系投資運用事業者の運用損益別顧客比率

「セゾン投信」はインベスターリターンを重視し、多くのお客様の運用損益がプラス

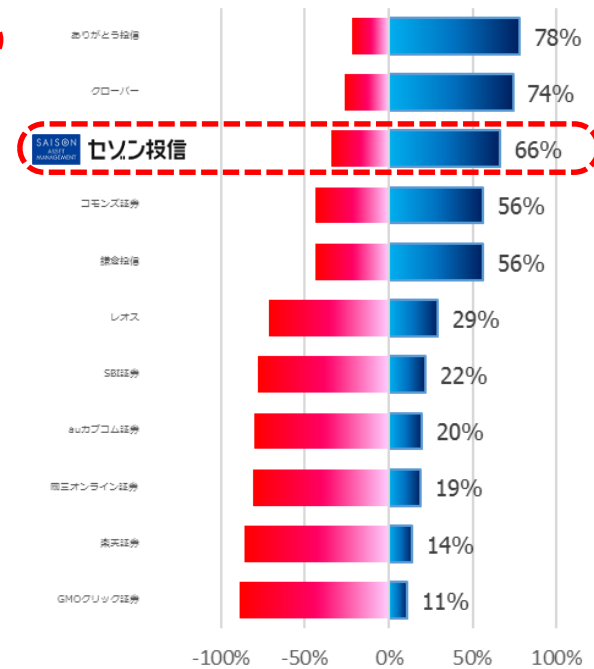
2018年3月末



2019年3月末



2020年3月末



パーセンテージは、運用損益がプラスのお客様の割合

出典：金融庁 「安定的な資産形成に向けた金融事業者の取組み状況 2020/11/6」

「顧客本位の業務運営の取組成果の公表状況 2020/2/6」

「販売会社における比較可能な共通KPIの公表状況 2019/5/8」

(参考) 企業・IRサイト/統合報告書のご案内



コンテンツ強化やユーザビリティ向上を目的して
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)

