



総合生活サービスグループへの転換

中期経営計画 FY2022-2024

目次

1. 中期経営ビジョン
2. 成長戦略/経営基盤の強化
3. 数値目標



1. 中期経営ビジョン

中期経営ビジョン

『総合生活サービスグループへの転換』
～ 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

これまでの3つのコンセプトを継続し、浸透させ、各事業のドライブを加速させる

Digital

リアルを融合させた
デジタル化の推進で
顧客体験／社員体験を
変革する

Innovative

あらゆる「困りごと」を起点に
既存の価値観を変革し
新しい価値を創造する

Global

金融サービスという手段で
ファイナンシャルインクルージョンに
挑戦する



2. 成長戦略/経営基盤の強化

成長戦略骨子

- ① 「セゾン・パートナー経済圏」の確立とグループ間の事業連携の強化
- ② ペイメント事業の再生
- ③ ファイナンス事業の健全な成長と新たな事業領域への進出
- ④ グローバル事業の展開加速

ターゲットとする顧客像とアプローチ方針

個人

中期的な利益の確保に加えて、長期的な利益の源泉を確保するべく、重点顧客層の考え方は、既存顧客を活かせること、ブランド力が活かせること、将来顧客の獲得を意識する

ターゲット	アプローチ
シニア層	決済に限らないシニア向けサービス
富裕層	ブランド力を活かした掛算の価値提供
女性層	日常使いからアクティブ利用まで
Z世代	長期LTV形成に向けた顧客成功体験

SME※/ 法人

個人に比べ、キャッシュレスの余地が大きいBtoBマーケットのシェア獲得に向け、既存の法人チャネルとAMEXのプロダクトを活用しつつ、法人向けソリューションを創造し続ける

ターゲット	アプローチ
SME	年会費無料カードでSME領域での認知度拡大。プラチナランクのカードをビジネスカードの主軸として資源を投下
法人	非カード商材の拡販および新規商品開発

※SME:Small and Medium Enterprise

成長戦略①「セゾン・パートナー経済圏」の確立とグループ間の事業連携の強化



資産運用/不動産

富裕顧客	不動産販売	不動産仲介	不動産投資
銀行	証券口座	交通	海外事業

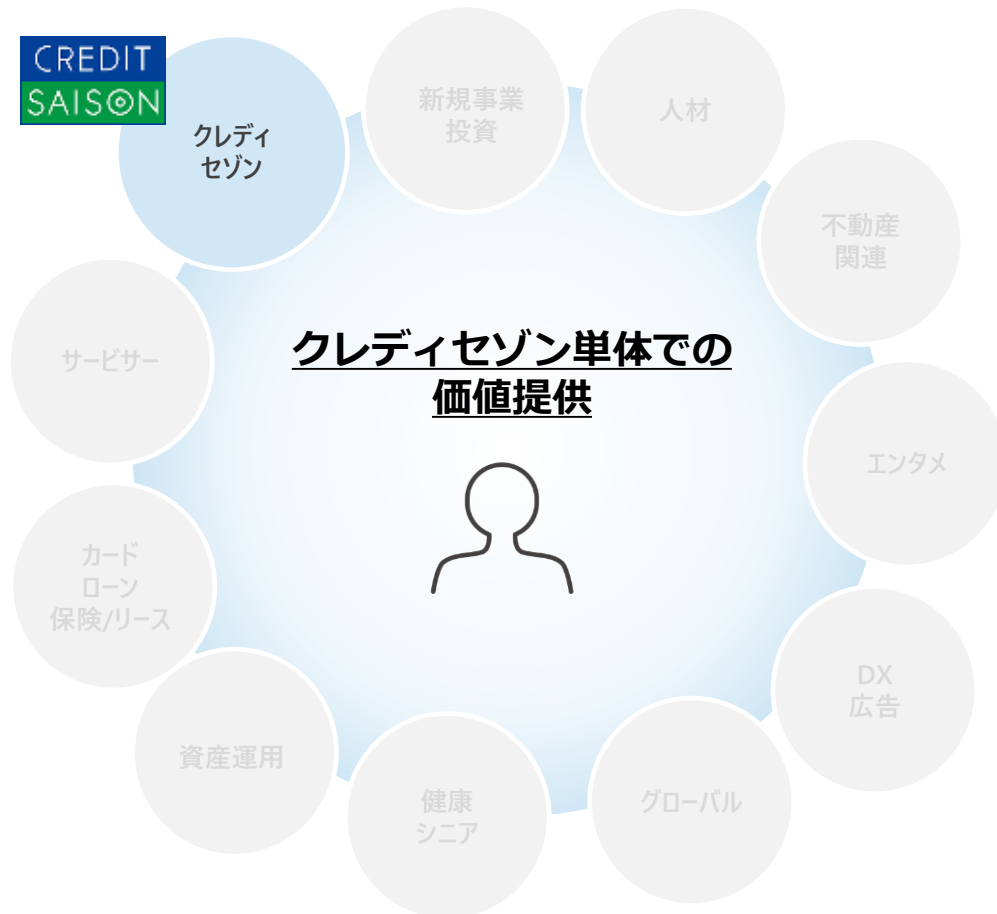
資源を複合的に掛け合わせ
提携関係およびサービスの多層化により
各顧客層に合わせた価値を創造

CREDIT SAISON GROUP

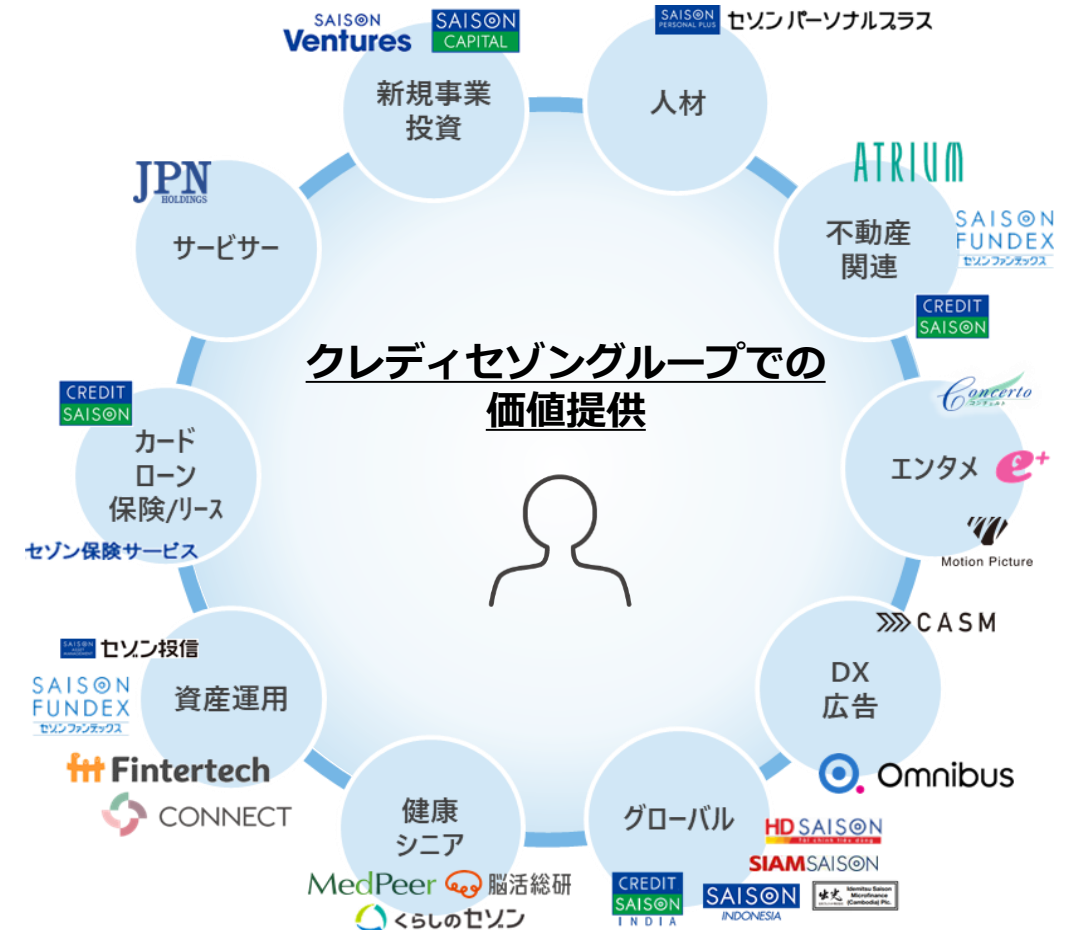
顧客データ	決済データ	決済インフラ	ライセンス
AMEX	与信/回収	融資	保証
資産形成	フラット35	リース	グローバル

グループ間の事業連携強化による総合的な価値を提供

これまでの価値提供



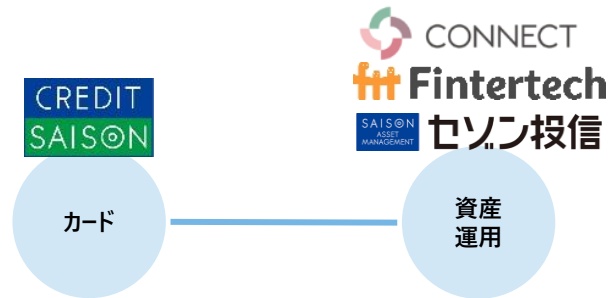
これからの価値提供



グループ企業間または社内異事業間のシナジーで価値を創造

グループ企業間のシナジー

組み合わせ



社内異事業間のシナジー



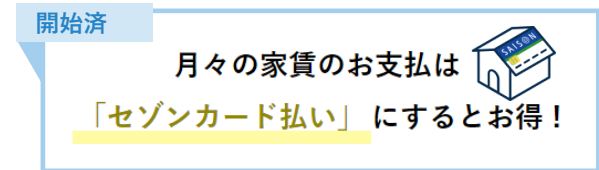
提供サービス



「お金」「健康」「家族」の 카테고리を中心に、50代からの暮らしにまつわる情報をお届けするメディア



「カードショッピング」と「資産づくり」で“より豊かな生活”を提案



月々の家賃をセゾンカードで支払いでき、貯まったポイントで家賃・保証料のお支払いもできるサービス

成長戦略② ペイメント事業の再生 – AMEX戦略

「ワンランク上のカード”SAISON AMEX”」のイメージとプロダクト確立に向けた「AMEX戦略」とメインカード化を推進する「新GOLDカード戦略」を中核に、新たなモデルを確立

個人

AMEX戦略

SME

PLATINUM
AMEX



GOLD
AMEX



BLUE
AMEX



PEARL
AMEX



ROSE
GOLD
AMEX



BUSINESS Pro
AMEX



PLATINUM BUSINESS
AMEX



COBALT BUSINESS
AMEX



新GOLDカード戦略



新GOLD



GOLD AMEX

GOLD以上

インビテーション



提携



プロパー/コンセプト

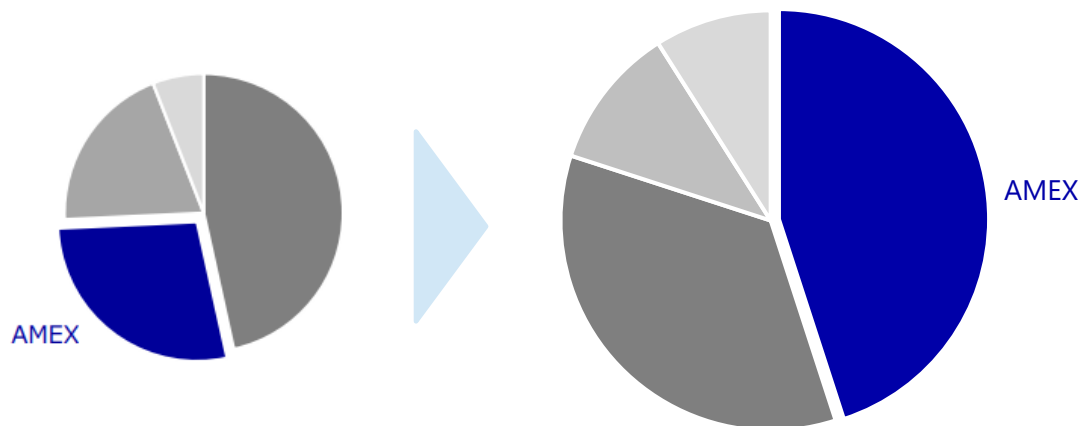
一般

AMEX戦略を推し進め、当社AMEXブランド単独でのショッピング取扱高3兆円越えを目指す

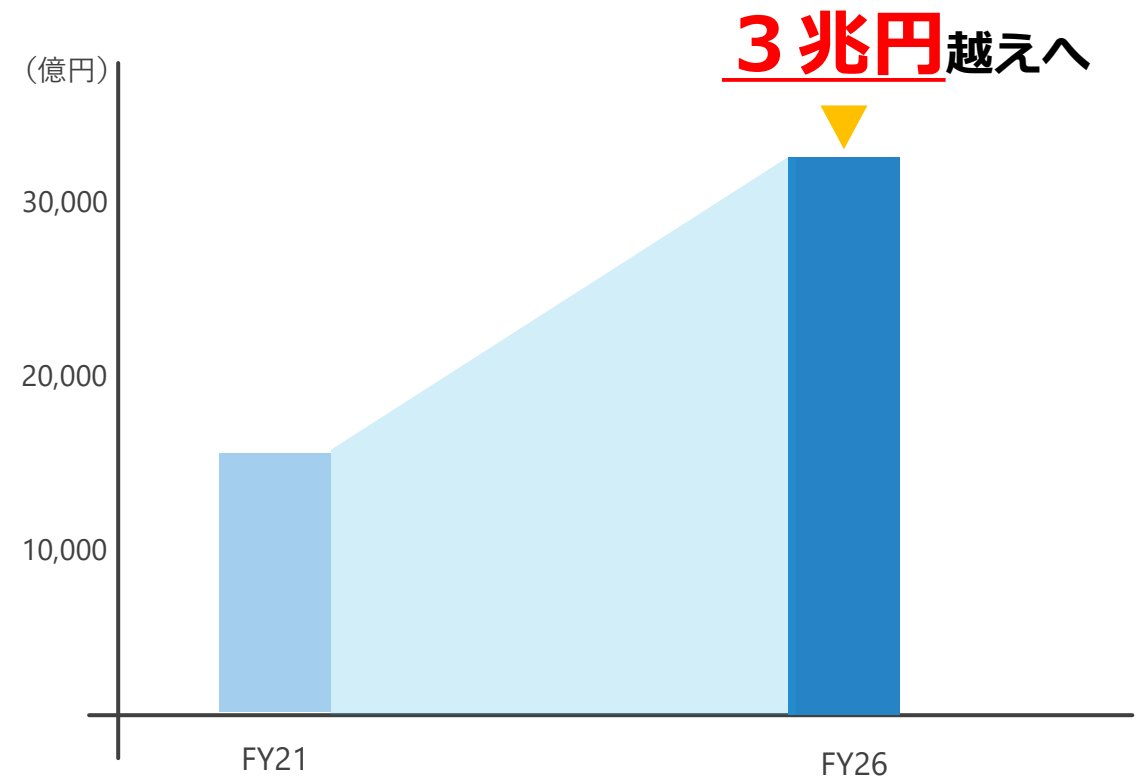
当社のショッピング取扱高におけるブランド別シェア

AMEXブランドが、当社の月次取扱高が**NO.1**になる
“SAISON=AMEX”のイメージが浸透

<ショッピング取扱高 ブランド別シェア>



当社AMEXブランドショッピング取扱高計画



成長戦略② ペイメント事業の再生 – 新GOLDカード戦略

当社の強みである幅広いアライアンスに「新たなロイヤリティサービス」を加えた展開

当社の強み



SAISON CARD Digital

お客様との接点、きっかけづくり



日常利用の促進（稼働単価UP）

Why SAISON ?

セゾンカード会員統一の
ロイヤリティサービス

メインカード化

（使えば使うほど特典、セゾンでよかった！）



新GOLDカード戦略

新たなロイヤリティサービス「新GOLDカード」にてメインカード化を推進

これからのクレディセゾン

「GOLDの特別感」 + 「日々利用したくなる特典」によりお客様から選ばれるメインカードへ

SAISON GOLD Premium



日本初「METALSURFACE CARD™
(メタルサーフェスカード)」を採用

主な特典

- 映画鑑賞料金が 1,000 円（税込）
- コンビニ・カフェで最大5%還元
- 空港ラウンジサービス、旅行傷害保険等旅行でのサポートも完備
- 年間50万円以上のご利用でポイント2倍

※サービス内容は変更となる可能性があります。

【参考】優良顧客への年会費優遇のついた
GOLD AMEXカード入会施策の実績

一般会員時と比べて
顧客単価が**+65%**伸長



一般カード

GOLDカード

インビテーション = “特別感の演出”

これまでのクレディセゾン

様々なアライアンス先の幅広い顧客層へアプローチ

コンセプトカード



プロパーカード



提携カード



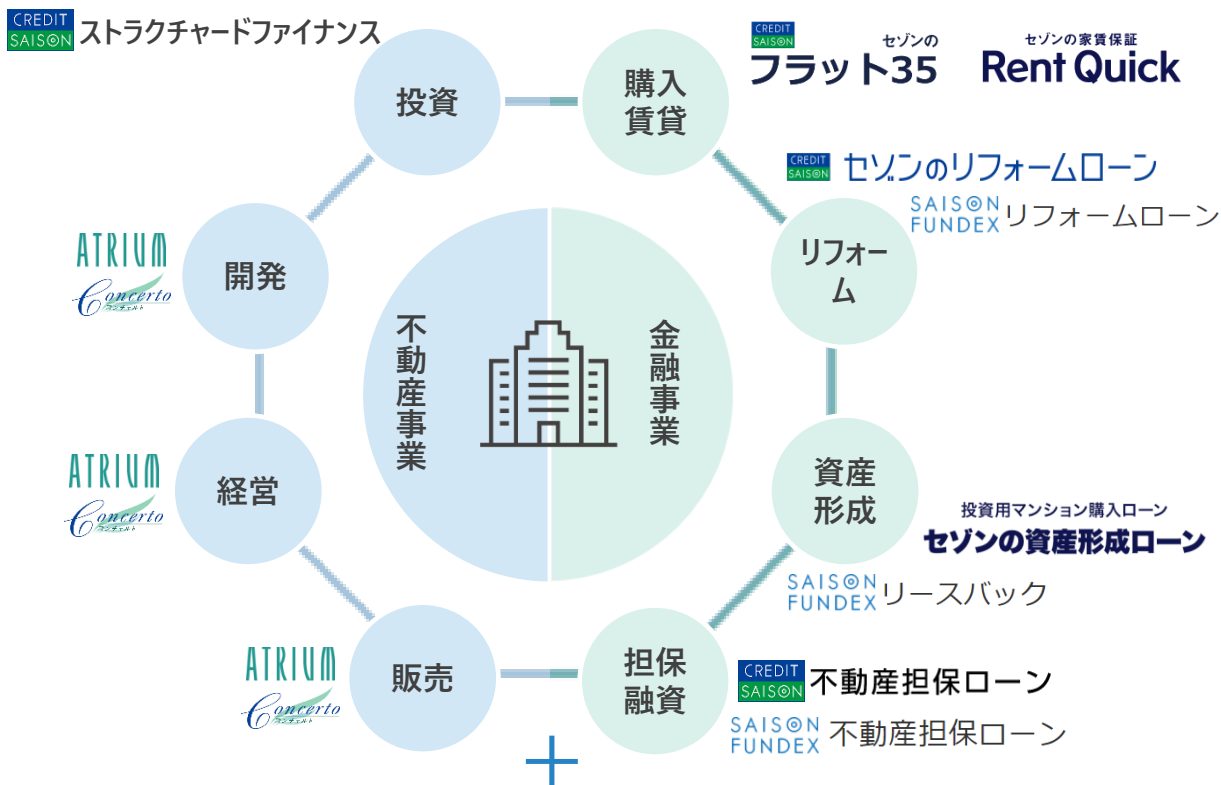
成長戦略② ペイメント事業の再生 – BtoB領域の事業拡大

「非カード決済領域」「SMEチャネル強化」「顧客コミュニケーション強化」をテーマに
資源を投下BtoB領域でのシェア拡大をはかる

Product	Channel	Sales
【非カード決済領域への参入】  支払い.com SAISON INVOICE ビジネスカードと法人関連商材のクロスセル	【アライアンス企業の拡大、連携強化】   アライアンス企業を通じた営業チャネルの拡大	【顧客コミュニケーション強化】  • InsideSalesチーム強化 • CustomerSuccess強化 • WEB、マーケティング強化

成長戦略③ ファイナンス事業の健全な成長と新たな事業領域への進出

不動産関連事業におけるグループ各社の強みを活かした役割分担で、マーケットをカバー
不動産金融における「機会」と「リスク」を捉えたバランス&積極推進



5大構造改革骨子

- 1 資産効率の改善**
～資産形成ローンの債権売却や富裕層向けビジネスへの挑戦～
- 2 法人営業力の強化**
～30万を超えるリース先への営業推進～
- 3 ストラクチャードファイナンスの強化**
- 4 DXの推進**
～コスト削減および生産性向上～
- 5 富裕層向け新規商材の開発**
～不動産融資を軸とした取り組み～

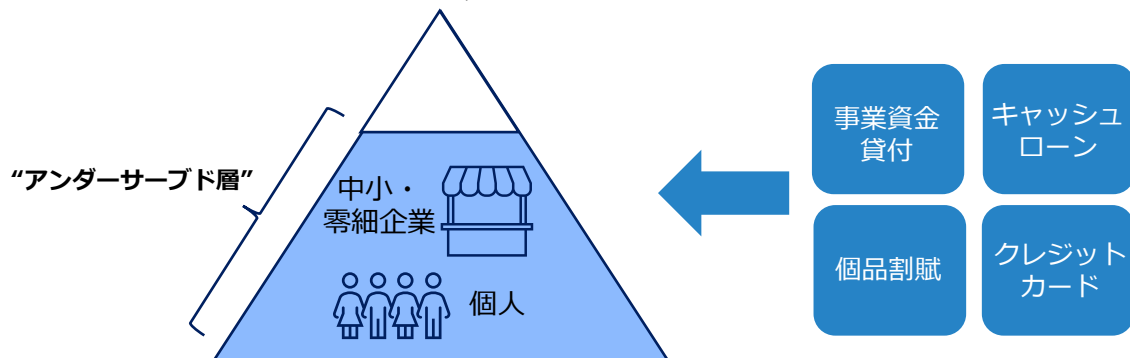
当社と提携先の資産を活用した、富裕層向けの商品開発に挑戦

成長戦略④ グローバル事業の展開加速

アンダーサブド層をターゲットとした“レンディング事業”、世界中の有望スタートアップに対する“インベストメント事業”をコア事業として、ファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指す

レンディング（貸付）事業

アンダーサブド層をターゲットに、デジタル化・現地化された
ファイナンスサービスを提供



事業会社



Kisetsu Saison Finance（インド）



Saison Modern Finance（インドネシア）



HD Saison Finance（ベトナム）



Siam Saison（タイ）

インベストメント（投資）事業

有望企業への投資を通じて未開拓の業界・地域へアプローチ

コーポレートベンチャーキャピタル

シンガポールを拠点として東南
アジア・インド中心に有望な
スタートアップ企業に投資

戦略投資

既存事業とのシナジーを目的に
有望な企業・ファンドに投資

投資先のIPO・M&A等による
投資リターンを獲得

投資先のネットワーク・人脈を
活用した新規ビジネスの創出

事業会社



SAISON Capital（シンガポール）

コア事業への積極的な資源投下により収益化を推し進めるとともに、事業拡大を支える基盤となる国際統括機能（IHQ）をシンガポールに設置し、グローバルに戦える組織・体制を構築する

レンディング事業収益の拡大

■ インド事業の収益最大化



Kisetsu Saison Finance

既存のホールセールレンディング、提携レンディングに加え、自社によるダイレクトレンディングを拡大

■ ベトナム事業の多角化

（クレジットカード事業の本格展開）



HD Saison Finance

個品・小口ローンの顧客をベースに、クレジットカード事業を成長軌道へ

■ インドネシア事業の収益化



Saison Modern Finance



JULO Holdings

Saison Modern Finance社におけるSME向けレンディングに加え、コンシューマー向けファイナンスを強化

新規投資の加速

■ Saison Capitalでの投資事業の加速



SAISON Capital

Fintechを中心に、Web3.0などメガトレンドにも投資領域を拡大し、投資リターンの獲得と革新的な事業モデルの取込みなどの事業シナジーを創出

■ M&Aによる新規マーケットへの参入検討

デジタルバンク等、事業拡大に寄与する事業会社のM&A等を通じた事業領域の拡張



IHQ会社の設置

■ International Headquarter (IHQ)



Saison International

2022年4月、事業拡大の基盤構築のため国際統括機能（IHQ）をシンガポールに設置

グローバルに戦える組織・体制作り

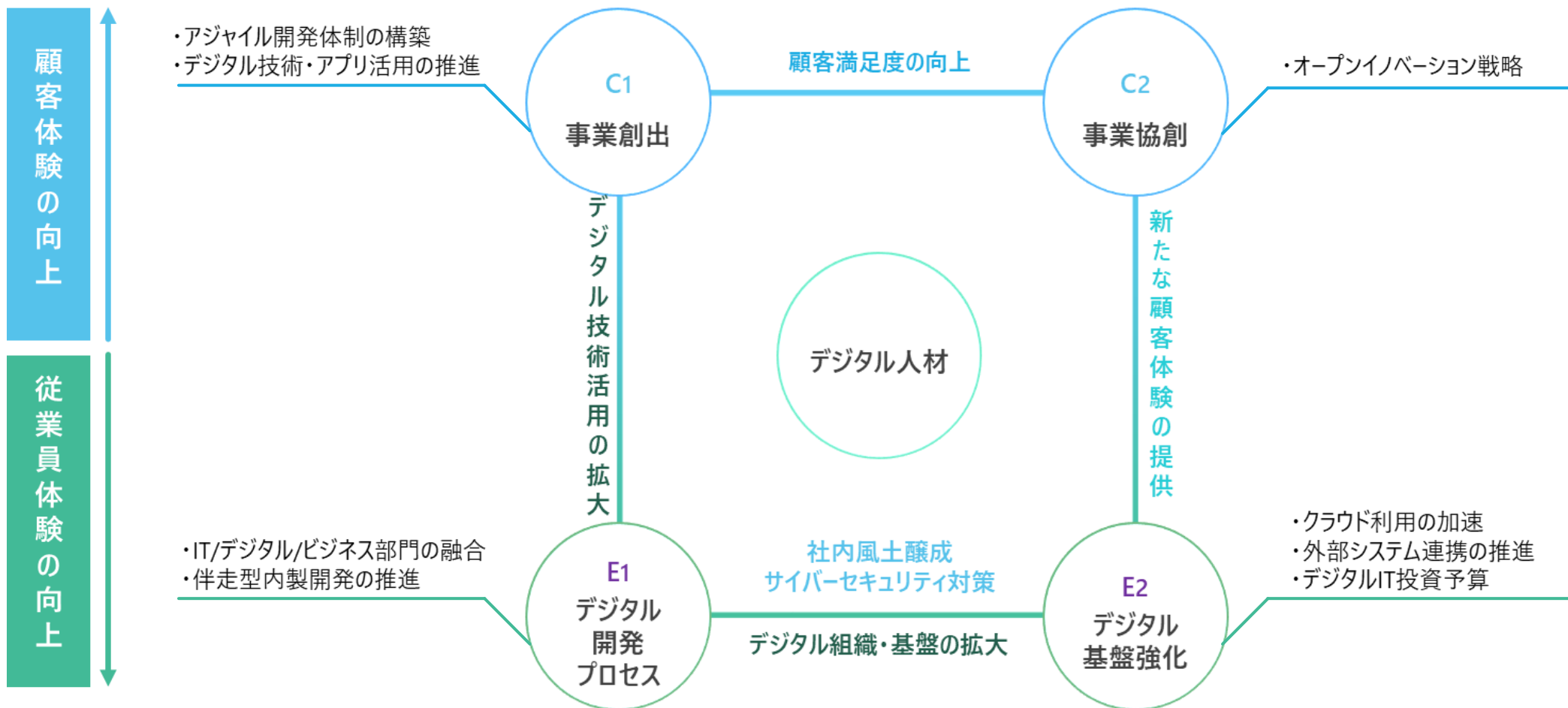
海外ガバナンスの強化

スピーディーな意思決定と実行

経営基盤の強化① デジタル戦略「CSDX」



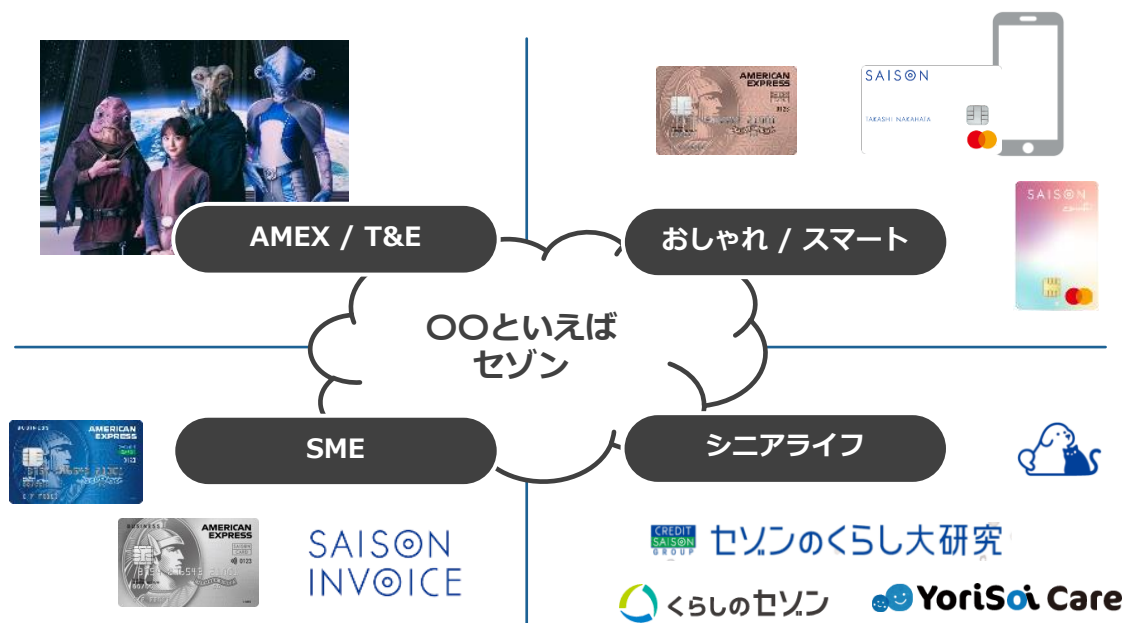
CX：顧客体験、EX：従業員体験の向上に資するDXを志向
バイモーダル戦略およびデジタル人材拡充により、領域を分けた内製化による機動的な開発体制を構築



経営基盤の強化② ブランディング戦略

顧客における想起率を引き上げるにより、グループ企業の顧客間におけるサービスの相互利用を促進する

「〇〇といえばセゾン」のイメージづくり



「セゾン・マーケティング」の世界観を、グループ一体で実現

－ セゾン・マーケティング －

人がやらない事を考える

コンセプトを大切にする

ベネフィットを訴求する



グループ内で連動したマーケティング活動と
ブランディングとして広告/宣伝、
広報/PR業務も連携、統括

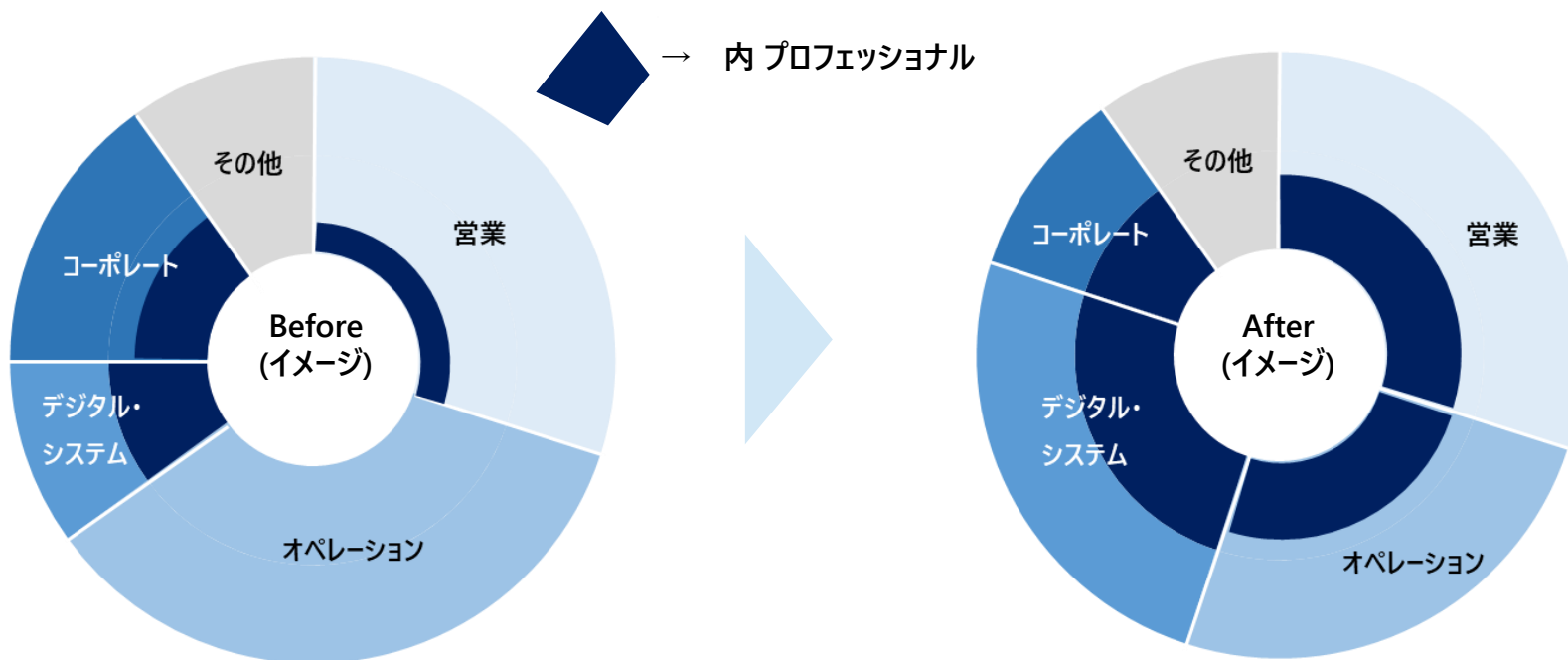
ブランドの世界観とともに
効果面/効率面を向上させる

経営基盤の強化③ 事業成長を担う人材力の増強

人材のプロフェッショナル化をはじめとする人事制度改定や社内公募等の人事施策を実行

人材のプロフェッショナル化

「デジタル」（DX、Webマーケティング、データサイエンス）「コーポレートファイナンス」に強みを持つ人材ポートフォリオへの変革を実現するべく、中途採用やリスキリングを推進

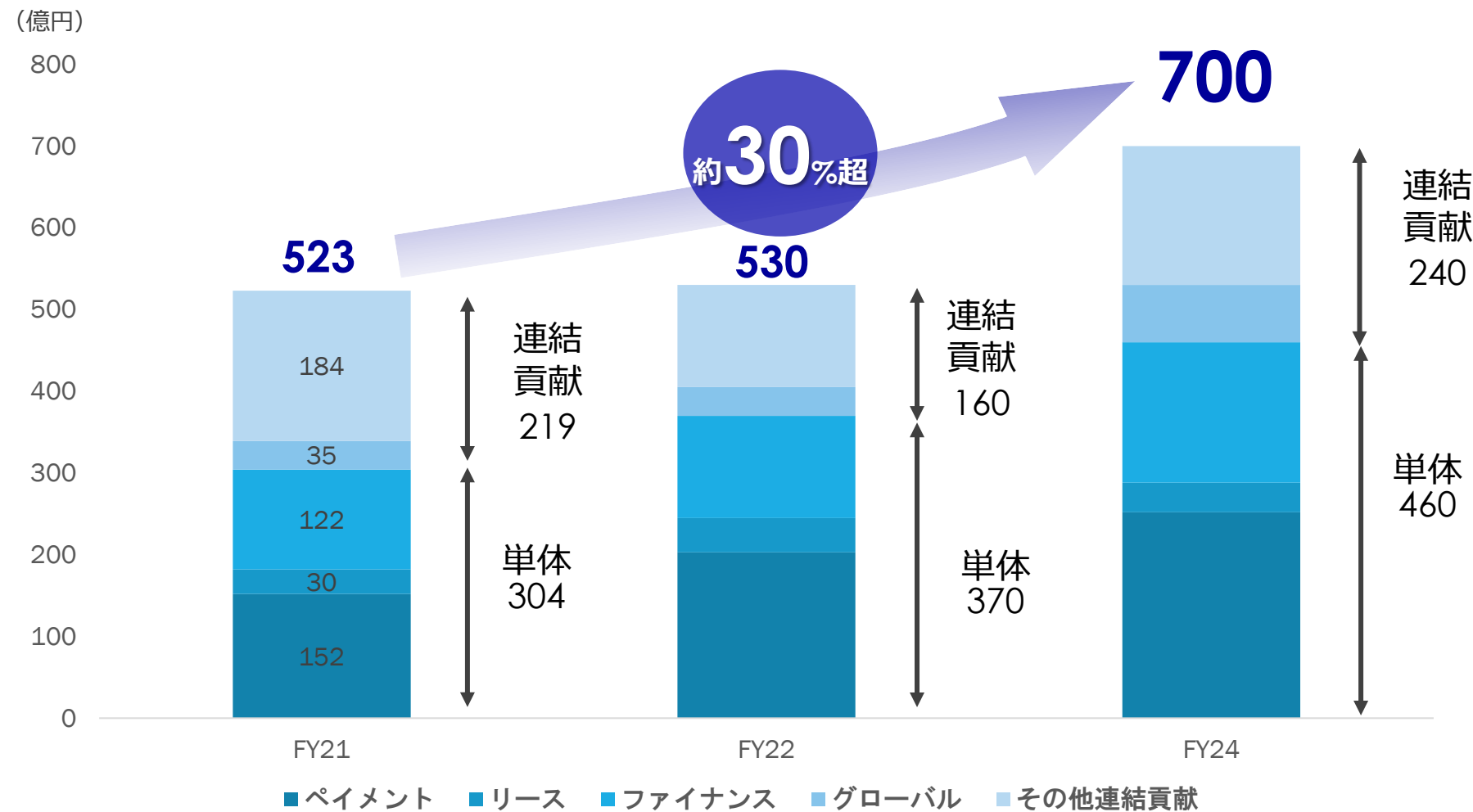




3. 数値目標

事業利益目標

< 主要事業別 > 事業利益目標 (概算値)

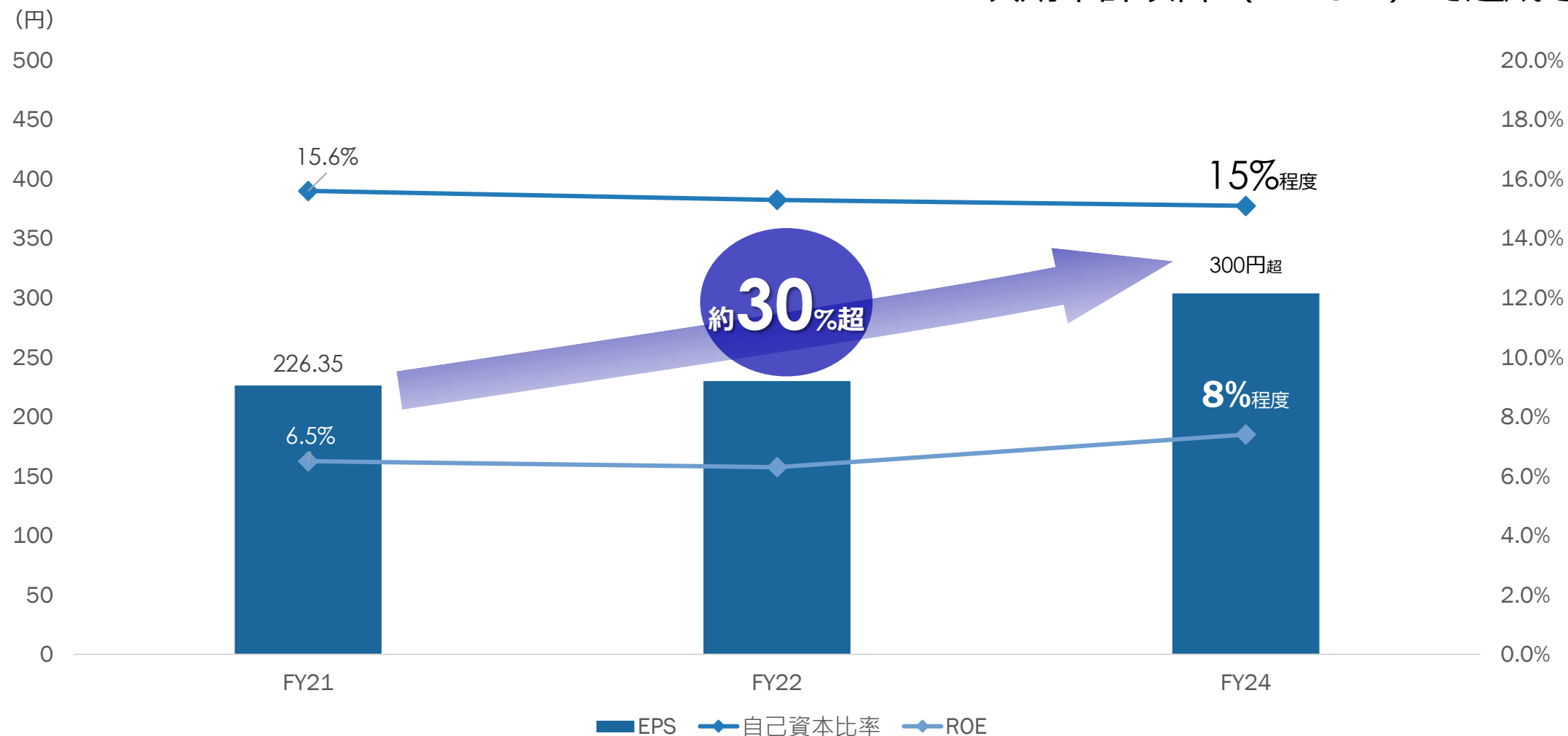


※ペイメント/リース/ファイナンス以外は、ペイメント事業に包含
※営業外損益は、ペイメント事業に包含

主要経営指標

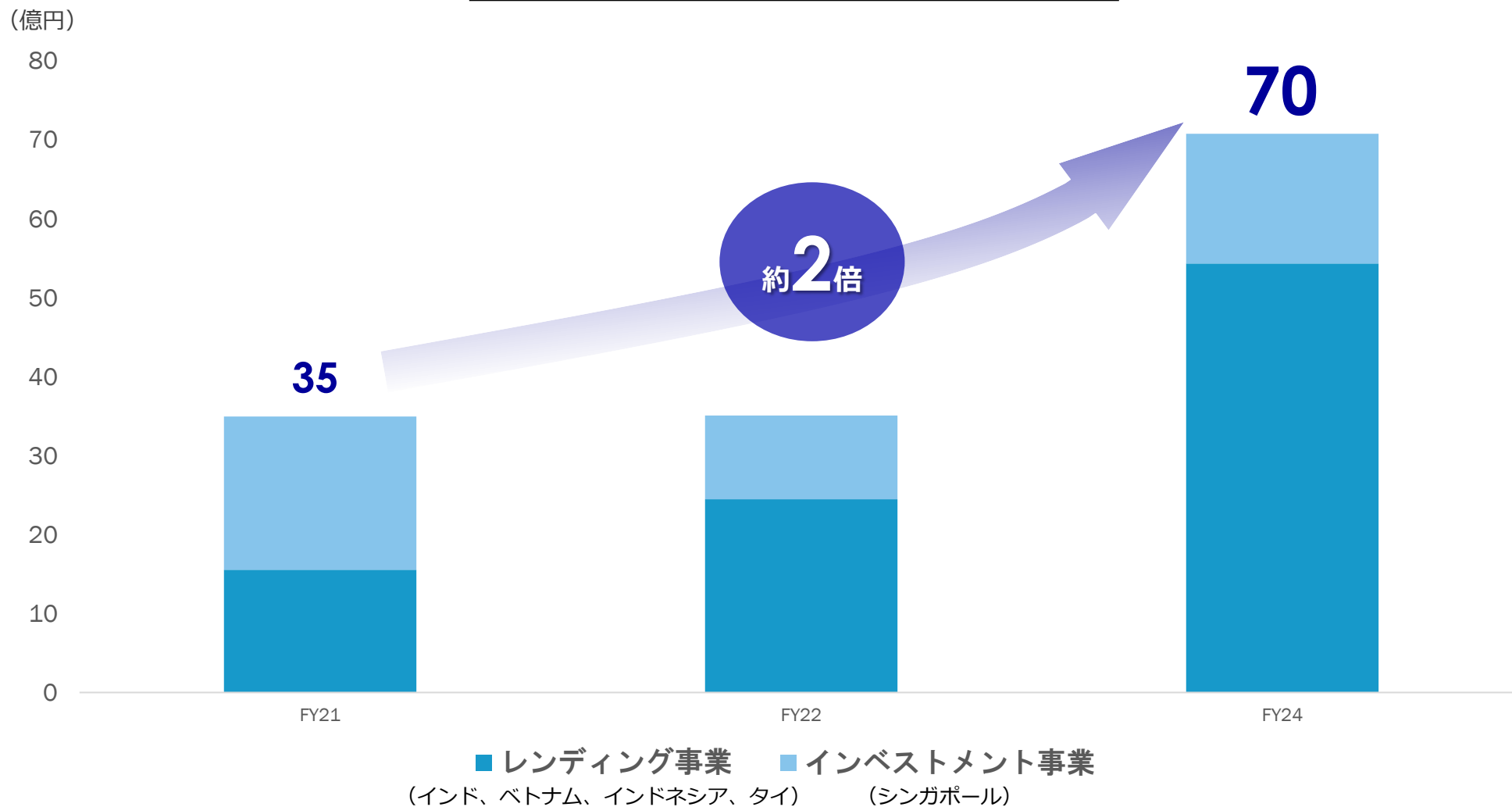
＜ 中長期的な経営目標＞

自己資本比率	： 15%程度	→	メルクマール通り進捗
ROE	： 10%超	→	本中期（～FY24）で8%程度、 次期中計以降（FY25～）で達成を目指す



グローバル事業 事業利益目標

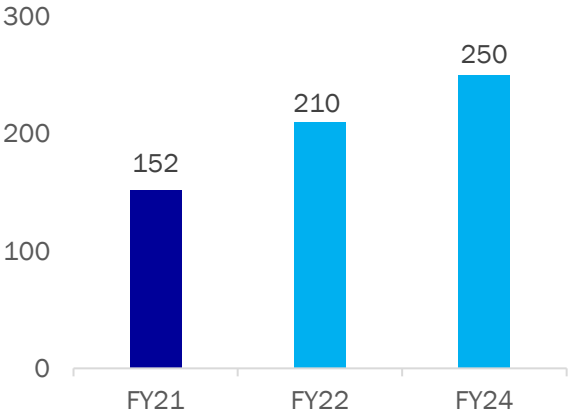
各国事業における利益積上額



ペイメント事業の主要指標

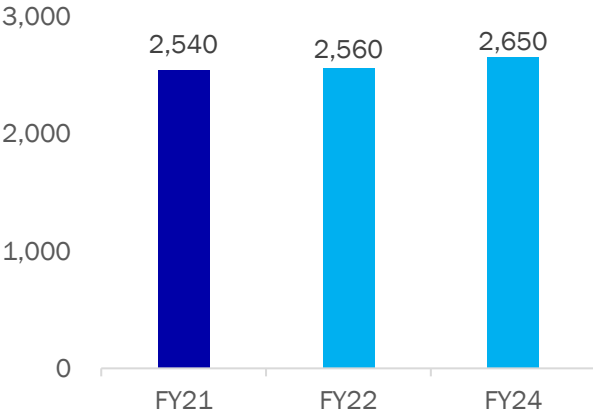
新規発行

(単位：万枚)



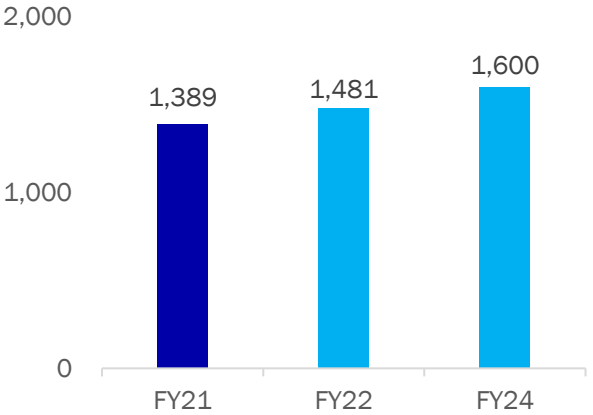
総会員数

(単位：万枚)



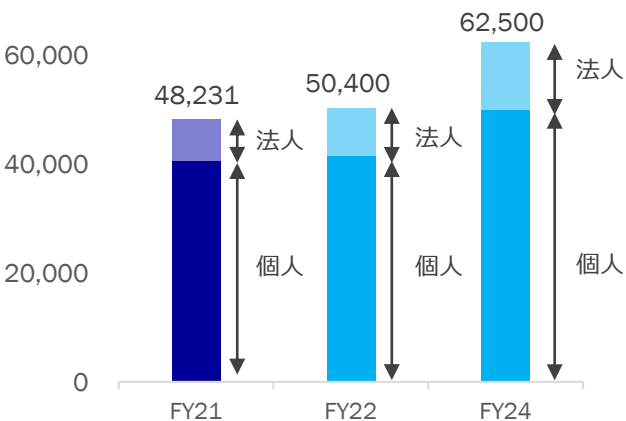
稼働会員数

(単位：万枚)



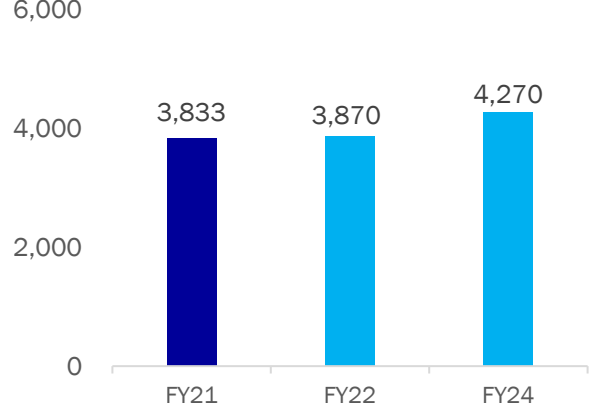
ショッピング取扱高

(単位：億円)



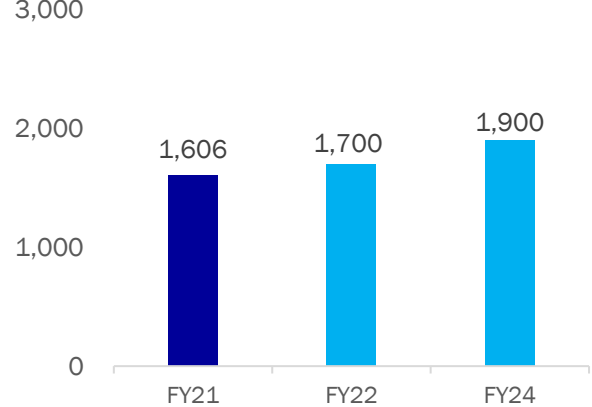
ショッピングリボ残高

(単位：億円)



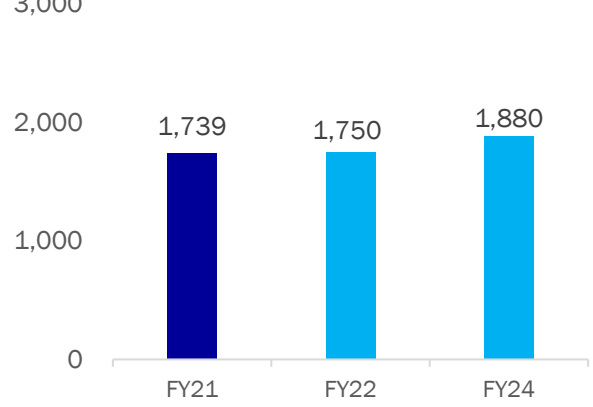
キャッシング取扱高

(単位：億円)

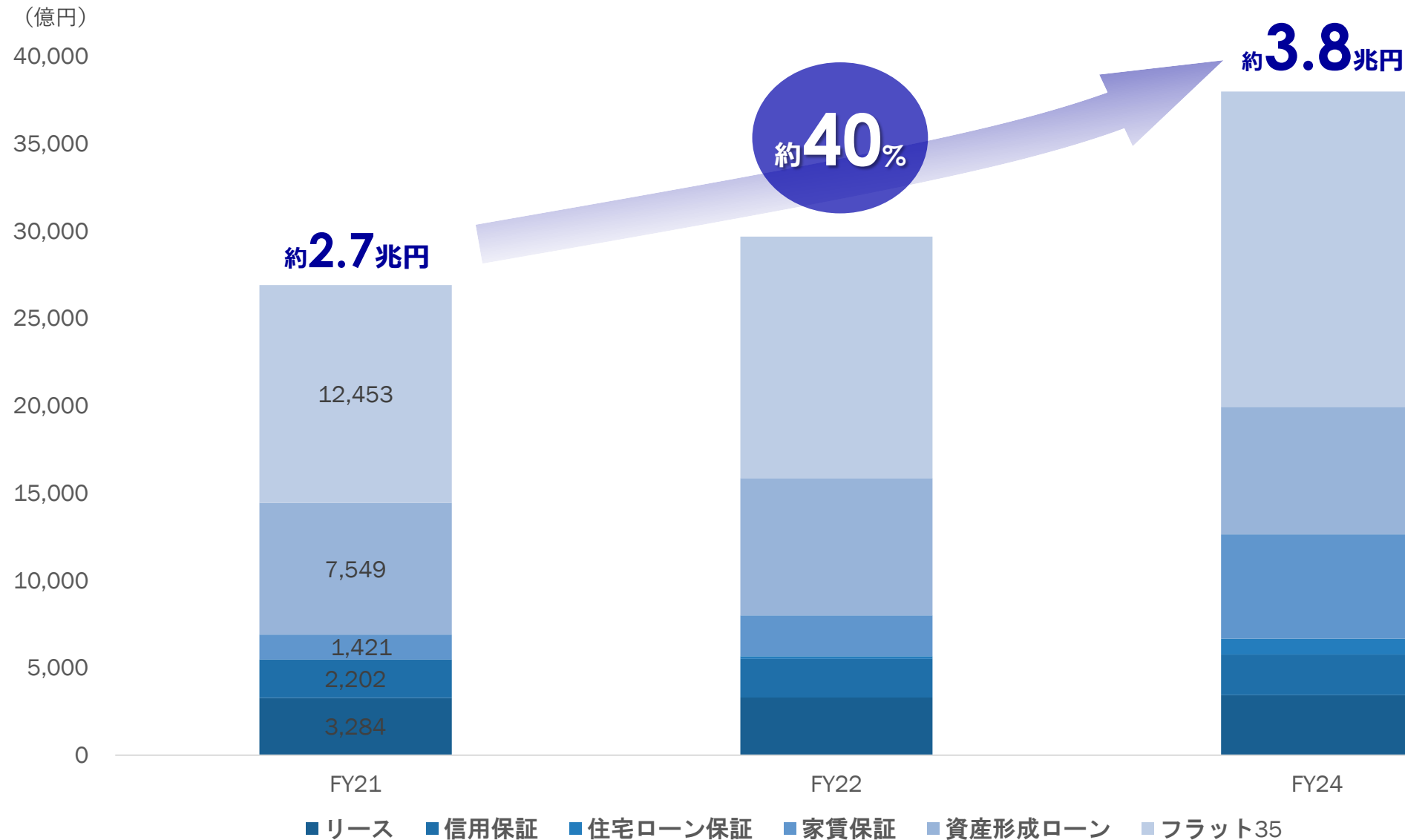


キャッシング残高

(単位：億円)



リース / ファイナンス関連事業 商品残高目標



グローバル事業の主要指標

Kisetsu Saison Finance (インド)

貸付残高

(億円)

2,000

1,000

FY21

FY22

FY24

HD Saison Finance (ベトナム)

貸付残高

(億円)

1,000

500

FY21

FY22

FY24

Saison Modern Finance (インドネシア)

貸付残高

(億円)

200

100

FY21

FY22

FY24



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。

貧困をなくそう

働きがいも
経済成長も

すべての人に
健康と福祉を

質の高い教育を
みんなに

ジェンダー平等を
実現しよう

産業と技術革新の
基盤をつくろう

住み続けられる
まちづくりを

パートナーシップで
目標を達成しよう

- 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
- 新人事制度

NEW



エネルギーをみんなに
そしてクリーンに

つくる責任
つかう責任

気候変動に
具体的な対策を

陸の豊かさも
守ろう

- 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
- TCFD賛同および情報開示
- EARTH HOUR 2022に初賛同

NEW

ジェンダー平等を
実現しよう

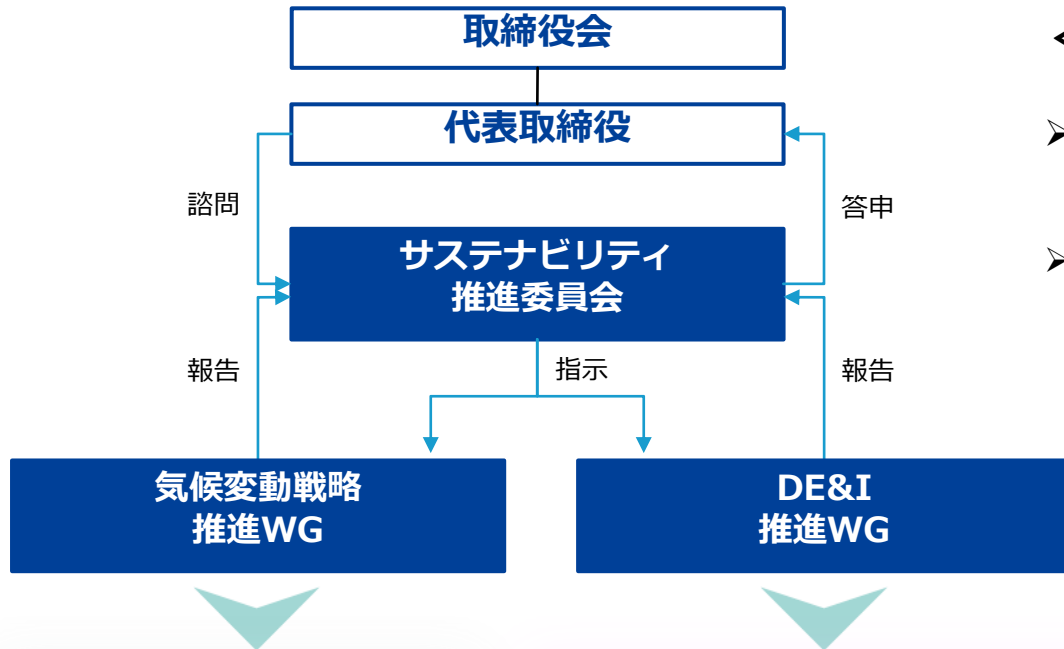
平和と公正を
すべての人に

- 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の活動報告

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強化
- TCFD提言に基づく情報開示対応

- 全ての社員がその能力を最大限発揮できる
「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けた
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進

<WWF主催 環境啓発イベント「EARTH HOUR 2022」初賛同>

- 「旅する60パンダ」（イベント認知活動）参画
公式SNSアカウントにて定期的に情報発信（期間：約1か月）
- 赤城自然園の運営、WWFカードによる寄付など、
従来行ってきた環境保全活動のみならず、社会的啓発活動への参画により
様々なステークホルダーに向け地球環境問題への意識醸成を目指す



※旅する60パンダ 参画
SNS発信画像の一部



（左から）
・セゾンファーム戸田
（障がい者雇用支援サービスIBUKIを活用した農園）
・赤城自然園
・WWFカード

「TCFD提言が推奨する情報開示項目」への対応

「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言」への賛同を表明
国内賛同企業を構成メンバーとする「TCFDコンソーシアム」へ加入



TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標と目標

気候変動に適切に対応し、持続可能な社会の実現に貢献します

クレジットカード会社として、地球のために、できること①

カードの決済データからCO2排出量を可視化する仕組みを活用し
お客様のカーボンニュートラルな生活の実現をサポート

Doconomy®

Åland Index

×

DATAFLUCT



×



becoz wallet

2022年6月サービス開始

SAISON CARD Digital for becoz

2022年6月発行開始

<お客様体験のイメージ図>

1



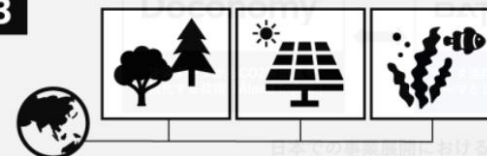
クレジットカードで決済

2



WebアプリがCO2排出量を可視化

3

決済で排出した分のCO2を削減できる
アクションをWebアプリが提案

4

ユーザーはアクションを選定し、
カーボン・オフセットを実行

クレジットカード会社として、地球のために、できること②



becoz wallet
登録はこちらから



Step. 01

カードをつくる

Step. 02

セゾンPortalの
becoz walletバナーをタップ

Step. 03

becoz walletと連携

Step. 04

カードを利用する

Step. 05

引落後、月末にbecoz wallet内
でCO₂排出量を確認

SAISON CARD Digital
for becoz
登録はこちらから

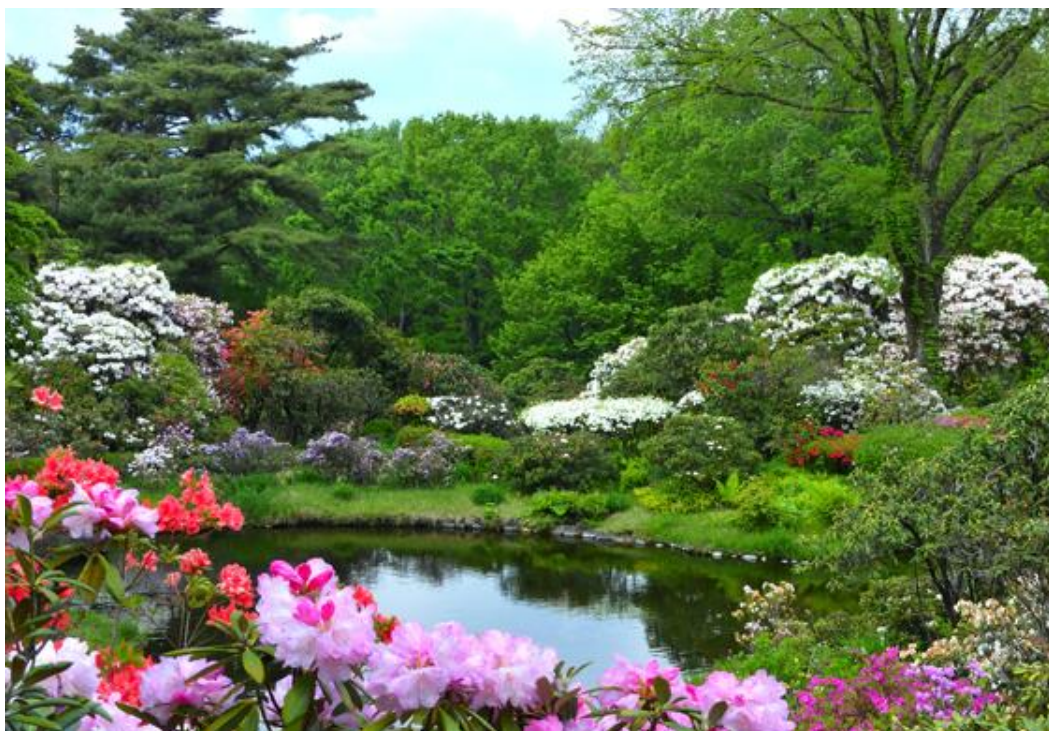


赤城自然園の運営を通じた環境保全・社会への取り組み

「人間と自然の共生」をテーマに、
未来のこどもたちに豊かな自然を引き継ぐことを理念として、2010年より群馬県で赤城自然園を運営
カード会員様には入園料のご優待サービスを提供



四季ある国、日本ならではの森。唯一無二の森。



■ 環境保全への取り組み

「花を育てるのではなく、環境を整えることで植物が育つ手助けをする」という方針のもと、元はマツやスギの雑木林を、種類豊富な樹木や花々が育ち、豊かな日本の四季に触れることができる森に再生し、生態系の維持・継続を目指した整備を実施

■ 地域活性への取り組み

2021年には群馬県立渋川特別支援学校の職業訓練の一環として、生徒達が制作した製品の販売を開始。教育・福祉・観光といった幅広い分野で、連携協定を締結した渋川市をはじめとして、地域・地元との関係深耕に注力
『森 de 昆虫観察会』や『植樹体験』など、豊かな自然に触れる環境学習も実施

■ 健康増進への取り組み

免疫力の重要性が注目される昨今、屋外施設のメリットと森林セラピーの効果を存分に活かし、『医師と行く森林セラピーバスツアー』や『森 de リトリート』など健康増進プログラムを用意

ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン

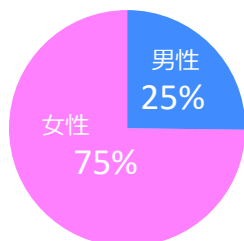
■新人事制度改定

1980年代から当社が推進してきた女性の積極採用、多様な職種・職位での女性活躍実現や、ライフイベントにより就業継続やキャリア形成を諦めないよう拡充した各種制度に加え、さらなる制度改定で、すべての社員が働きやすい、やりがいのある企業へ

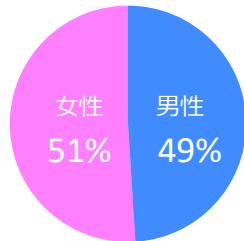
現在
2017年
9月～

正社員	
無期雇用	- 社員区分を撤廃、全員無期雇用に - 役割等級に基づく、同一労働同一賃金を実現 - 全員に賞与を支給 - 確定拠出年金、福利厚生などの各種制度を統一
月給	賞与
確定拠出年金	

<女性社員比率>

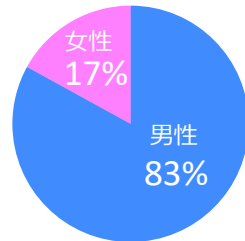


<女性管理職比率>



部長・課長・係長の合計

<女性役員比率>



取締役・執行役員・監査役の合計

※2021年度実績

再改定
2022年
9月～

目的

社員一人ひとりが個性や強みを活かして、多様な人材が活躍し、誰もが失敗を恐れずチャレンジできる企業（クレディセゾン）の実現を目的に、人事制度を一部改定（2022年9月～）

■次世代金融教育「出張授業～SAISON TEACHER～」 子どもたちが自立した消費者となるための金融教育を実施



<実績> 授業実施回数180回／受講者数8,273名 ※2019年12月～2022年3月実績

■永久不滅ポイント、カード決済による各種募金活動

ウクライナ
緊急支援募金

ウクライナ緊急支援募金



福島県動物愛護センターへの寄付

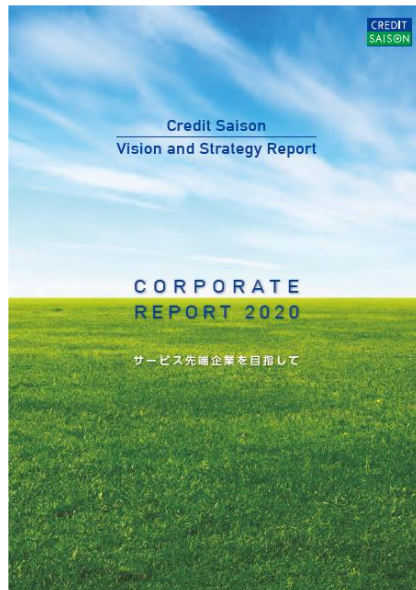
■サッカー日本代表 サポーターズカンパニー



(参考) 企業・IRサイト/統合レポートのご案内

統合レポート発刊による継続した財務・非財務情報の開示拡充

「International ARC Awards 2021」にて
Bronze (銅賞)を初受賞



「Credit Saison Integrated Report 2021」
(2021年11月 発行)



(参考) 社外からの主な評価



環境情報の開示状況、
炭素効率性の水準により構成される
GPIF採用 ESG指数

4年連続選定

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

性別多様性に優れた企業を対象に構築される
GPIF採用 ESG指数



「情報処理の促進に関する法律」に基づく
経済産業省 認定制度



日本経済新聞社 主催企画



「がん」と就労」問題に取り組む企業を表彰する
民間プロジェクト制度

4年連続
認定



健康経営優良法人

Health and productivity

経済産業省、日本健康会議 認定制度



健康優良企業

健康保険組合連合会による認定制度