COOメッセージ

「セゾン・パートナー経済圏」の構築と目覚ましいグローバル事業の成長を通じて、第3創業へ向けて攻めの体制に転じる

代表取締役（兼）社長執行役員COO
水野 克己

Q 2021年3月に就任して1年が経ちました。この1年のご自身の振り返りを聞かせてください。

昨年1年はコロナ禍での行動制限が緩和と引き締めを繰り返す不安定な状況にありましたが、その中でも、社内に向けてはなるべく現場とのコミュニケーションを多く取ることを意識し、オフライン・オンラインを織り交ぜながら、積極的な現場視察を心掛けました。新中期経営計画に向けた考えや、自ら変化することの重要性を言い続け、社員の半数以上とは対話ができました。私はできるだけフラットな組織を志向しており、私自らが現場に飛び込んで回ったことで、経営と現場との距離も縮まったように感じています。また、社外に対しては、会長の林野とともにお取引先を積極的に訪問し、お客様をハブとしながら、緩やかに横でつながる経済圏の構想について考えを共有させていただきました。

Q 新型コロナウイルス感染症の動向以外にも、ウクライナ情勢などの不透明感が見られますが、現状の事業環境をどのように認識していますか。

円安、原油高、物価高といった世界情勢が当社に与える影響はプラスとマイナスの両面があります。円安や物価高は「取扱高」の視点ではプラスに影響し、円高の時に先行して投資を進めてきた海外ファンドは、数値上プラスに効いてきます。一方で、円安に振れると、支払手数料の一部やクラウド使用料など、ドル建てでの支払い先に対するコストは増加するという点でマイナスに影響します。

当社のグローバル事業は特に著しい成長を見せており、マクロでの国際情勢の動きは、もはや対岸の火事では済まなくなりました。さまざまな海外情勢が当社事業やファイナンス先にどのような影響を及ぼすか、常にアンテナを張ってウォッチしています。

Q 前中期経営計画を振り返ってどのように評価していますか。

コロナ禍という状況下でしたが、当初の目標数値をほぼ達成できました。過払い問題に関しては大幅な引当金を計上することになりましたが、ある程度決着が見えたという点では一区切りついており、また新システムも安定稼働を続けていることから、まさにこれから、攻めの体制へと転じる時期に来たと感じています。

新中期経営計画のテーマに掲げてきた「Innovative」「Digital」「Global」についても、それぞれ着実な進展を見せました。「Innovative」は「Digital」も「Global」も含めた全体を総括するものですが、サービス改廃に加えて2020年に開始したSAISON CARD Digitalのようなデジタルとイノベーションが融合した商品やサービスも、さらに推し進めていきます。社内では、役員自らが率先垂範で、新規事業の提案をするなど、ボトムアップとトップダウンの双方向で、イノベーティブな取り組みを生み出す仕掛けもしています。「Digital」では、「CSDX戦略」において想定以上にDX人材の採用確保ができ、引き続きオペレーションの再設計を進めながら、順次、新サービスをローンチしていきます。「Global」もグローバル戦略（P28）でご紹介しているように大きく芽を出し始めています。

Q 今回新たに発表した新中期経営計画の概要について教えてください。

新中期経営計画「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」を2022年5月に公表しました。前中期経営計画の総合生活サービス「企業」からあえて「グループ」へと表現を変更したのは、お客様を中核とした緩やかな横のつながりの経済圏をより意識したいという思いからです。当社は、グループ各社に対するガバナンスにおいても、グループ各社で自主独立した経営を促すスタンスで進めてきており、ブランドや資本関係で括った経済圏の構想は考えてきませんでした。それは当社が、あくまでお客様を基点にサービスを考え、お客様にとって利便性の高い「総合生活サービスグループ」になることを志向しているからです。この緩やかな経済圏は、お客様がご利用されたいと思うサービスを提供する企業と広く緩くつながり、異なるブランドのさまざまなサービスをそろえていこうという思想ですから、競合企業であっても、お客様に資するのであれば提携してこの経済圏に取り込むこともあるのです。

その一方で、創業者・堤清二氏が創り上げ、富裕層やシニア層に幅広くご支持いただいている「セゾン」ブランドについては、そうしたブランドイメージを抱かないY世代・Z世代に向けて再度前面に出したいと考え、「セゾン・パートナー経済圏」と呼称することにしました。お客様を基点にその困りごとを解決していく、というセゾングループが大切にしてきたこの思想は、国境を超え

て、急速に増えつつある海外の社員の琴線にも触れ、ベトナム、インド、インドネシアなど、多様な事業を展開する海外各国においては、「セゾン」ブランドが、お客様基点の思想を象徴するものとして社員の共通項として根付きつつあります。

新中期経営計画では成長戦略として、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の4つを掲げ、最終年度の数値目標として、連結事業利益700億円、ROE８％程度の達成を目指します。

Q 新中期経営計画で掲げた4つの成長戦略について、そのポイントを教えてください。

「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では、当社グループの持つ約3,600万人の会員のお客様基盤のさらなる有効活用を推進します。緩やかな経済圏の中で、グループ企業間や社内異事業間の資源を複合的に掛け合わせ、サービスの多層化を通じて相互にシナジーを発揮しながら、お客様に資する価値を創造していきます。

ペイメント事業の再生に関しては、安心・安全ブランドとして認知度の高いAMEXブランドを活用したSAISON AMEXのプロダクトを基盤とする「AMEX戦略」と、お客様のライフタイムバリュー（顧客生涯価値）を向上させる「新GOLDカード戦略」を推進し、お客様のメインカード化を進めます。また、個人に限らず、SMEなどの法人向け決済としてもAMEXをご活用いただけるよう施策を推し進めていきます。

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に関しては、不動産関連事業におけるグループ各社の強みを活かしながら不動産金融における機会とリスクを捉え、バランスを重視した構造改革を進めます。資産形成ローンでは、これまでの債権の売却を図ると同時に、パワーカップルなどの平均年収1,000万円超の世帯層に向けたビジネスに挑戦します。

グローバル事業の展開加速については、一般の金融機関からの融資などを受けるのが難しいアンダーサーブド層をターゲットとした「レンディング（貸付）事業」と、世界中の有望なスタートアップに対する「インベストメント（投資）事業」とをコア事業として、ファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指します。コロナ禍での移動制限が緩和に向かう中、既存事業の成長加速は大いに期待でき、今年シンガポールに設置したインターナショナルヘッドクオーター（以下、IHQ）を軸に、スピード感のある意思決定でその成長を支えます。また、CVC事業はかなりのスピードでチームの強化・拡充を進めており、投資ターゲットについてもワールドワイドな展開を目指していきます。

Q 5年後、10年後に目指す企業像を聞かせてください。

中長期的な事業ポートフォリオのバランスについては、ペイメント：ファイナンス：グローバル：新規事業が、「3：3：3：1」の割合で構成される姿をイメージしています。2021年度は大変好調に推移している不動産の事業利益に引っ張られ、ファイナンス事業の比重が7、ペイメント事業が2、そしてグローバル事業が1という姿になっていますが、グローバル事業の割合は想定以上に急拡大を示しており、またペイメント事業についてもある一定レベルでしっかりと安定的に利益を生み出す体質になってきましたので、将来的な「3：3：3：1」の構成はかなり現実味を帯びてきたと感じています。

新規事業については、2022年8月に、廃棄物の再資源化率の向上とサーキュラー・エコノミーの実現を目指す㈱リ・セゾンを立ち上げました。また、2022年9月には、飼い主と獣医師をオンラインでつなぎビデオ通話によるペットの遠隔診療・相談を実現する「セゾンのVETsサポートクラブ」を始めました。日本獣医師会との連携を通じて、国内の約3分の1の動物病院とのネットワークが実現しており、新規事業として分社化を進めながら推進しています。

攻めの時期が来たと申しあげましたが、現在のグローバル事業の成長の勢いや、グローバル事業に携わるメンバーのプロフェッショナルなノウハウ、スキルなどを見ると、10年後には当社事業利益の半分以上を海外で稼ぐ企業になる予感すらあります。私がグローバル事業を担当し現地に行っていた頃は、人材やネットワークを一から立ち上げるステージだったこともあり日本人中心の運営スタイルでしたが、今は、外国籍人材が事業をリードしています。特に国としても目覚ましい経済成長を遂げるインドは資金需要も旺盛で、現在インド国内16ヵ所に事務所を構え、マ

レーシア出身の30代女性起業家がCEOとして現地スタッフ約300名を束ね、着実に業容拡大を進めています。インドは利益も出て、残高規模も近いうちに1,000億円規模の成長が見込め、IPOも視野に今後の事業成長のあり方についての議論が進んでいます。ベトナムの事業も、インドネシアでP2Pレンディングを行うJuloも、現地人材をトップに、事業成長を牽引しています。グローバル事業の成長を見据えてクレディセゾン本体の経営基盤も手を打っていくことで、当社そのものがインターナショナルカンパニーへと大きく変貌する姿も描けます。また、グローバル事業と切磋琢磨するようにファイナンス事業やペイメント事業も伸ばしていくことで、当社を成長させていきたいと考えています。

Q 持続的な成長を進めていくうえでの課題は何でしょうか。

当社が変化を続けていくうえでカギとなるのが人的資本であり、当社に集まる人材についてはかなり多様性が進んできました。当社の自由闊達で多様性を受け入れる企業風土と、若手にもポジションを用意して権限を積極的に委譲するという経営姿勢は、チャレンジ精神に富んだ人材を惹きつける要素となっており、実際に何かを成し遂げたいと標榜して当社に入社する人材が多く集まっています。新しいことにチャレンジしてもらえるよう、失敗を許容する風土をどんどん広めていきたいと思います。2022年9月に人事制度を改定しましたが、その狙いは、働き方改革の進展以上に、まずは一人ひとりが何をやりたいのかをしっかり考え、そのうえでチャレンジしたい人にはチャレンジできるルートを用意したことにあります。一人ひとりが楽しく、働きがいを持って仕事に従事できる組織をつくることは、企業の活力として大事な要素です。また、レジリエントな組織づくりには、一人ひとりが心身ともに健康であること、すなわち健康経営も重要です。

攻める時期に入った今、グローバル、ファイナンス、ペイメントの各事業において、多少の失敗もうまくコントロールしながら新しいことにチャレンジしていきたいですし、時代の変化を察知するには、やはり現場に足を運ぶことが肝要ですから、お取引先やパートナー、現場で何が起こっているのか、その空気感をしっかり感じ、それぞれの課題を生の声として聞く、そのようなスタイルを自ら率先垂範して行っていきます。そして何より、事業を継続していくにあたって、サステナビリティにも真正面から向き合っていきます。

Q 最後にステークホルダーに対してメッセージをお願いします。

まず株主の皆様に対しては、今回、増配を実施しました。今後も増配や自己株式の取得といった株主還元を随時検討していきますが、株主還元の王道はやはり、当社の取り組みがお客様、お取引先、社員といったステークホルダーと有機的に機能することで業績が向上し、成長性が見えることで企業価値が上がることだと考えます。

そこでお客様に対しては、これまで私たちが得意としてきた、自らお客様に近づいてヒューマンタッチなサービスを展開することを通じて、お客様の抱えるさまざまな困りごとに寄り添って解決を図っていきます。また、お取引先とは、これまでもともに顧客基盤を拡充する取り組みを進めてきました。お客様を基点とした緩やかな経済圏構想の中で、お客様の「困りごと」を解決しながら、当社の持つ顧客基盤をお取引先に送客するなど、お取引先にもプラスとなる取り組みにしていきます。社員に関しては、社員の力こそが企業の活力ですから、業績連動の報酬体系の導入など、社員への還元の拡充を検討しながら、これからどんどん会社が進めていく変化をともに楽しみ、会社の変化を自分の成長機会と捉えて、さまざまな挑戦を続けてもらえる環境を作っていきます。

こうしたお客様、お取引先、社員といったステークホルダーと有機的につながった取り組みを通じて、業績や成長性という点でも魅力ある企業として持続的成長を果たしていきたいと思いますので、引き続きご支援のほど、よろしくお願い申しあげます。

過去中期経営計画の振り返り

2015年度以前の取り組み

ペイメント　リース　ファイナンス
不動産関連　エンタテインメント

2015年度経営基本方針

法人営業の強化を通じた
5つのビジネスを組み合わせる
ビジネスモデル・チェンジ

競合他社を圧倒する
「アジアにおいて他にない
新たなファイナンスカンパニー」への挑戦

2014年度経営基本方針

法人営業力強化による
ビジネスモデル・チェンジへの挑戦

「変化に対応できるノンバンク」
への進化

2013年度経営基本方針

「戦略武器を活用した
コラボレーション経営」による
連結イシュアNo.1化、
ノンバンク化の加速、
アジア戦略具体化により
収益源のマルチ・コア体制の確立

2016年度～2018年度 中期経営計画

基本方針

～イノベーションの実現とビジネスモデル・チェンジ～
新たなビジネスモデルへの挑戦
ストックビジネスとフィービジネスの拡大

戦略／施策

1 カードビジネスのモデル・チェンジへの挑戦
2 オープンイノベーションによる提携戦略
3 ファイナンスビジネスを中核とした多角的提携
4 広範なアジアエリアでの多様な事業展開

成果

共同基幹システムへの移行完遂
➤ 提携拡大・商品開発が可能な基盤の完成

多様な顧客ニーズへの対応
➤ 決済プラットフォーム拡充／ファイナンス事業拡大

グローバル事業の進出国拡大

2019年度～2021年度 中期経営ビジョン Neo Finance Company in Asia

「ペイメント事業の復活」と「総合ノンバンク化」のさらなる加速

MISSION STATEMENT

～お客様と50年間をともに歩むファイナンスカンパニーへ～
お金に関する「安心」と「なるほど」を

戦略／施策

Ⅰ ペイメント事業の成長戦略と構造改革 ― ペイメント事業
1 ショッピング取扱高の拡大<BtoC領域>
2 ショッピング取扱高の拡大<BtoB領域>
3 ショッピングリボ・キャッシングビジネスの拡大
4 新規ビジネスの創造とデジタルマーケティングの強化

Ⅱ ノンバンクとしてファイナンス事業のさらなる拡大 ― リース&ファイナンス事業
1 提携先とのリレーション強化と新規アライアンス強化 ― ファイナンスビジネス

Ⅲ 将来を見据えたグローバル事業の収益基盤拡大 ― グローバル事業
1 進出国事業における「種まき」から「収穫」期への移行 ― グローバルビジネス

成果

**ペイメント事業は、営業時間の短縮や外出自粛などの影響を受けて
回復途上である一方で、第2の柱としてファイナンス事業は堅調に拡大、
第3の柱としてグローバル事業の利益貢献拡大の見通しが立つなど
事業の多角化に一定の目途がついた**

➤ 詳細はP30～33をご覧ください。

※ 2021年度は将来を見据え、利息返還損失引当金を136億円計上しており、この影響を除いた実質的な事業利益は650億円超と、中期経営計画に掲げた事業利益目標600億円は達成しています。

新中期経営計画の概要

基本方針

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～

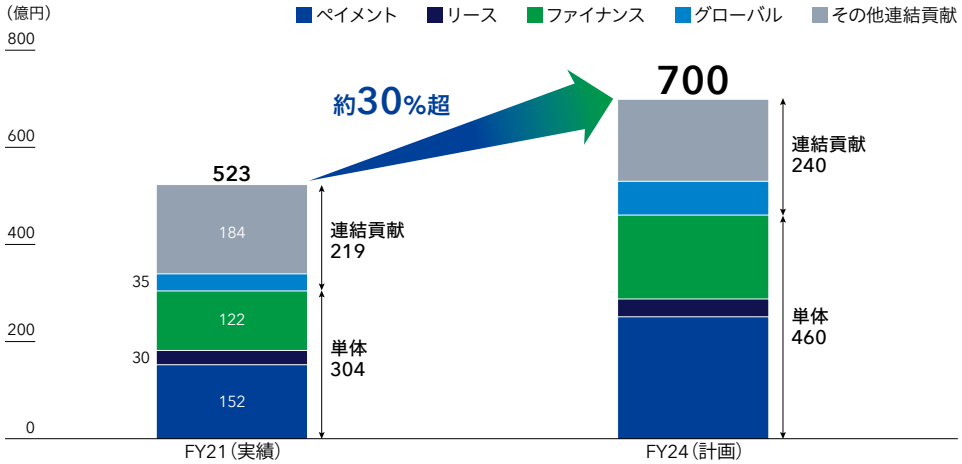
当社は、「総合生活サービスグループへの転換」を中期経営ビジョンとして掲げ、「Innovative」「Digital」「Global」を基本コンセプトとして、「リアルとデジタルの融合でカスタマーサクセスを実現」をミッションステートメントとする2022～2024年度までの中期経営計画を策定しました。中期経営計画の実現に向け、ファイナンスカンパニーの括りにとどまることなく、「NEOファイナンスカンパニー」として、成熟社会で生まれるあらゆる「困りごと」を、グループ全体で、どこよりも親切に適切に素早く解消し、お客様の満足度を高め、新たな価値創造に向け取り組んでいきます。これらの取り組みにより、計画の最終年度である2024年度において、連結事業利益700億円の達成を目指していきます。

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

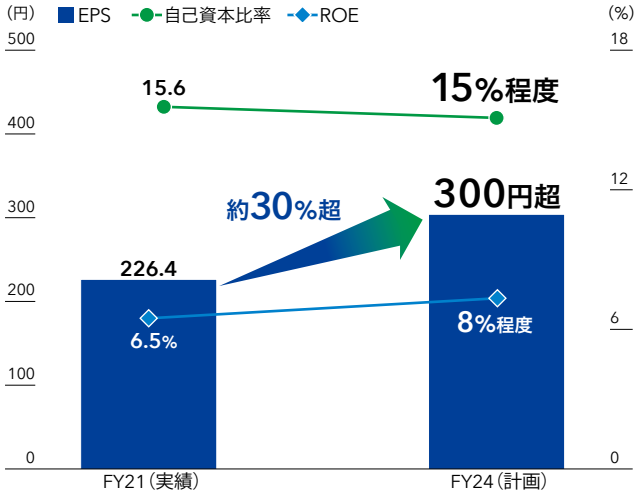
経営目標

事業利益目標



※ 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

メルクマールどおり進捗

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

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

「セゾン・パートナー経済圏」の確立

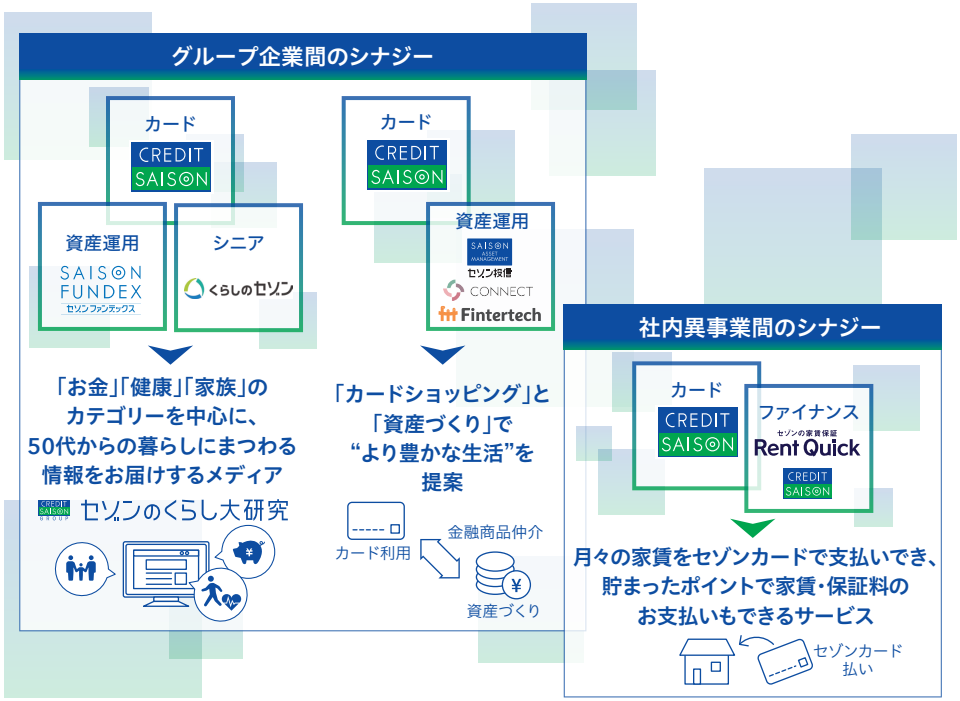
ペイメント、ファイナンス、不動産関連といったそれぞれの金融事業で存在感の強いノンバンクになるために、既存の提携先に加えてグループ各社とのシナジーを追求し、「セゾン・パートナー経済圏」の確立を図ります。具体的には、当社グループが持つ約3,600万人の顧客資産を、既存提携先のパートナー企業でも活用いただける取り組みを積極的に推進し、グループ連携を通じて企業取引のシェア拡大を図ります。ペイメント、資産運用、不動産といった新たな商品開発に加え、セゾン・パートナーの持つ資源を複合的に掛け合わせて、提携関係およびサービスを多層化することで、お客様一人ひとりに合わせた価値の創造を図ります。

「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

グループ各社の経営についてはブランドや資本関係で括ることなく、自主独立性の強いスタイルを採ってきました。今後もこうしたグループ各社での経営の自主独立性は維持しつつも、「セゾン・パートナー経済圏」という緩やかな横のつながりの経済圏の中で、お客様を基点に、一人ひとりのお客様に対してグループ商材の連携をより強化することで、他社との差異化を図り、お客様にとって最も利便性の高い「総合生活サービスグループ」の確立を目指します。そのために、下記に示したこれまでの取り組みも含め、グループ企業間、社内異事業間のシナジーの創造をより一層振興していきます。

➤ 主な関係会社についてはP68をご覧ください。

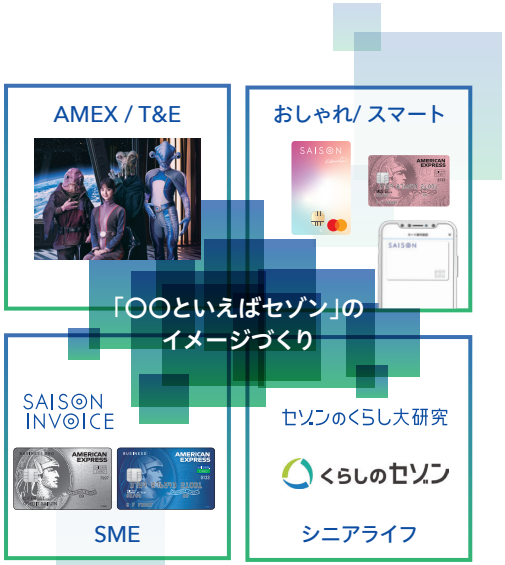
グループ企業間または社内異事業間のシナジーで価値を創造



ブランディング戦略

ブランディング戦略においては、旧セゾングループの思想、すなわち、新たな消費者ニーズを予見し、消費活動・消費文化をリードしながら、生活に関わるあらゆる領域で事業拡大をすることで流通革命を推し進める思想にもう一度立ち戻り、「セゾン」というブランドをこれまで以上に前面に出すことを戦略の柱に据えていきます。提携戦略を進めてきた中で、これまではサブブランド的に連携されてきたセゾンブランドを、セゾンマーケティングというコンセプトのもとで、当社グループが一体となって相互に連携を図りながら、至る所でお客様の目を引くブランドへと展開を図っていきます。

顧客における想起率を引き上げることにより、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



「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
- 人がやらないことを考える
- 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

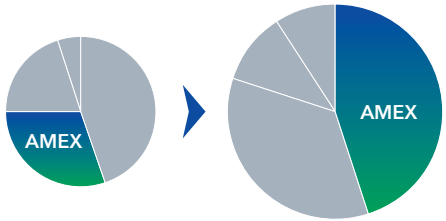
ブランドの世界観とともに
効果面/効率面を向上させる

成長戦略 ②　ペイメント事業の再生

AMEX戦略

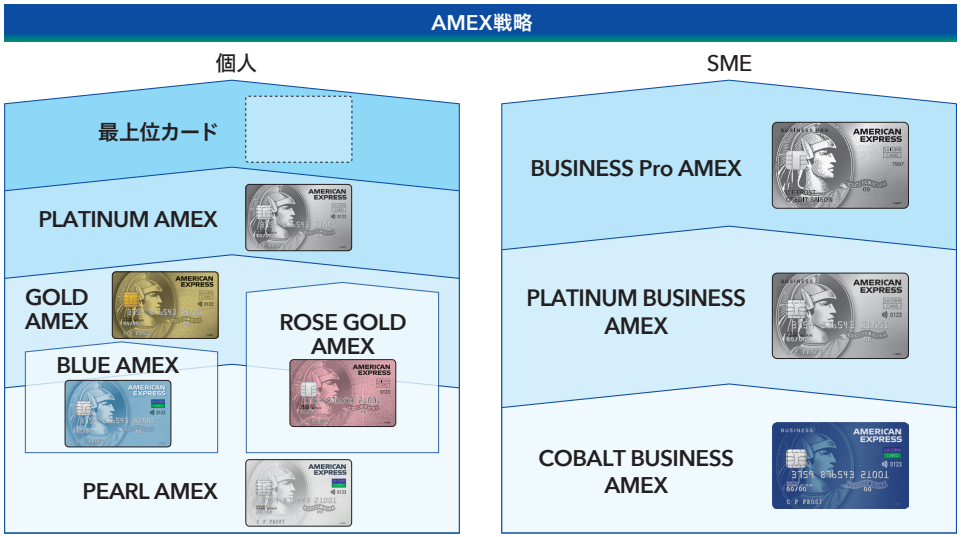
ペイメント事業の再生に向けては、AMEXブランドの有効活用をさらに推し進めていきます。AMEX社と提携して約25年が経ち、2022年以降は、当社においてAMEXブランドの取扱高が、他の国際ブランドを抜いてNo.1となる状況が続いています。AMEXブランドを活用したSAISON AMEXの上位化や、プロダクトの確立に向けた「AMEX戦略」を推し進めることで、2026年度には、当社におけるAMEXブランド単独でのショッピング取扱高が3兆円を超えることを目指します。そして、個人、SME、富裕層といった顧客層の会員獲得ならびにAMEXカードの利用活性化を図っていきます。

当社のショッピング取扱高における
ブランド別シェア（イメージ）



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

「AMEX戦略」と「新GOLDカード戦略」を中核に、新たなモデルを確立



新GOLD戦略

新たなロイヤリティサービス「SAISON GOLD Premium」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%ポイント還元
- 空港ラウンジサービス・旅行傷害保険など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

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

さまざまなアライアンス先の幅広い顧客層へアプローチ

ペイメント事業の再生に向けたもうひとつの中核戦略が新GOLD戦略です。これまで拡充してきた幅広い層の顧客基盤に向けて、2022年7月以降、新たなロイヤリティプログラムとして、ご利用金額に応じた特典を付与する新GOLDカード「SAISON GOLD Premium」をリリースし、お客様のメインカード化を推し進めています。プロパーカードを保有の優良顧客は、GOLD AMEXに切り替えた後の顧客単価が一般会員の3倍に伸長しているほか、「SAISON GOLD Premium」会員の顧客単価もカード発行後、継続的に伸長しており、GOLD会員獲得に向けた施策が早くも成果を見せています。

BtoB領域の事業拡大

ペイメント事業の再生に向けては、BtoB領域の事業拡大も図ります。2021年度に、全国の営業体制を、従来の個人向け営業から法人向け営業へと大きくシフトチェンジを図り、BtoB市場の攻略に向けた人的リソースの体制構築が整いました。2022年度以降は、AMEXブランドを中心に、Fintech企業はもちろん、Fintechの中でもBtoB決済を進めるSaaS提供企業などとも連携を取りながら、「非カード決済領域のプロダクト」「SMEチャネル」「営業における顧客コミュニケーション」のそれぞれを強化しながら、BtoB決済市場でのシェア拡大を図っていきます。

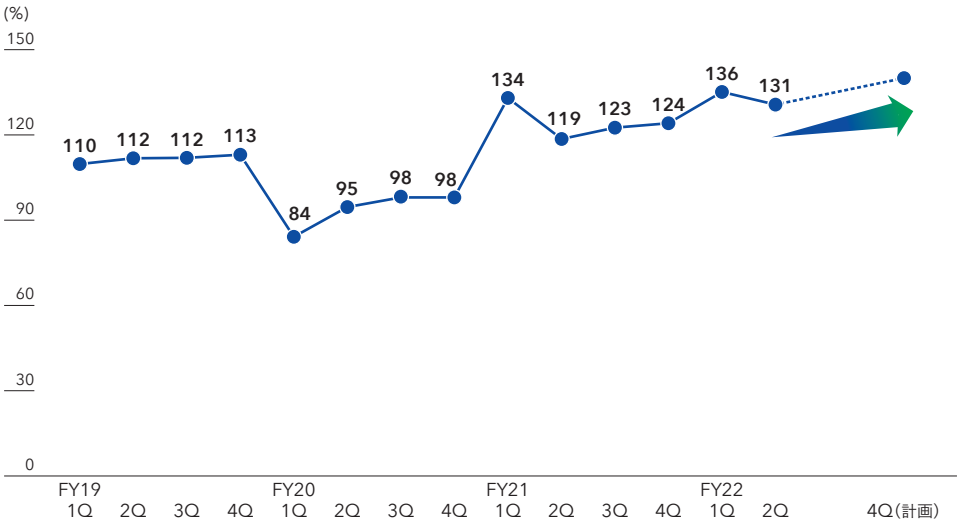
「非カード決済領域」「SMEチャネル強化」「顧客コミュニケーション強化」をテーマに資源を投下
BtoB領域でのシェア拡大を図る

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

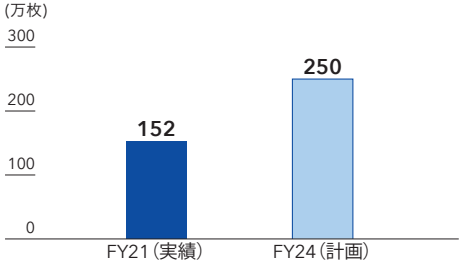
ペイメント事業の主要指標

BtoBにおけるショッピング取扱高前年比

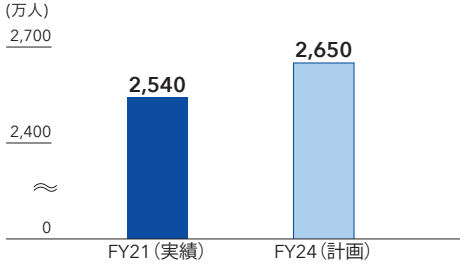
BtoBの取扱高は、コロナ禍においても高い水準で推移



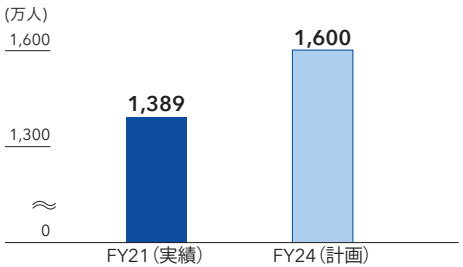
新規発行



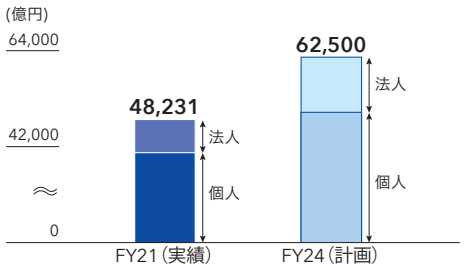
総会員数



稼動会員数



ショッピング取扱高



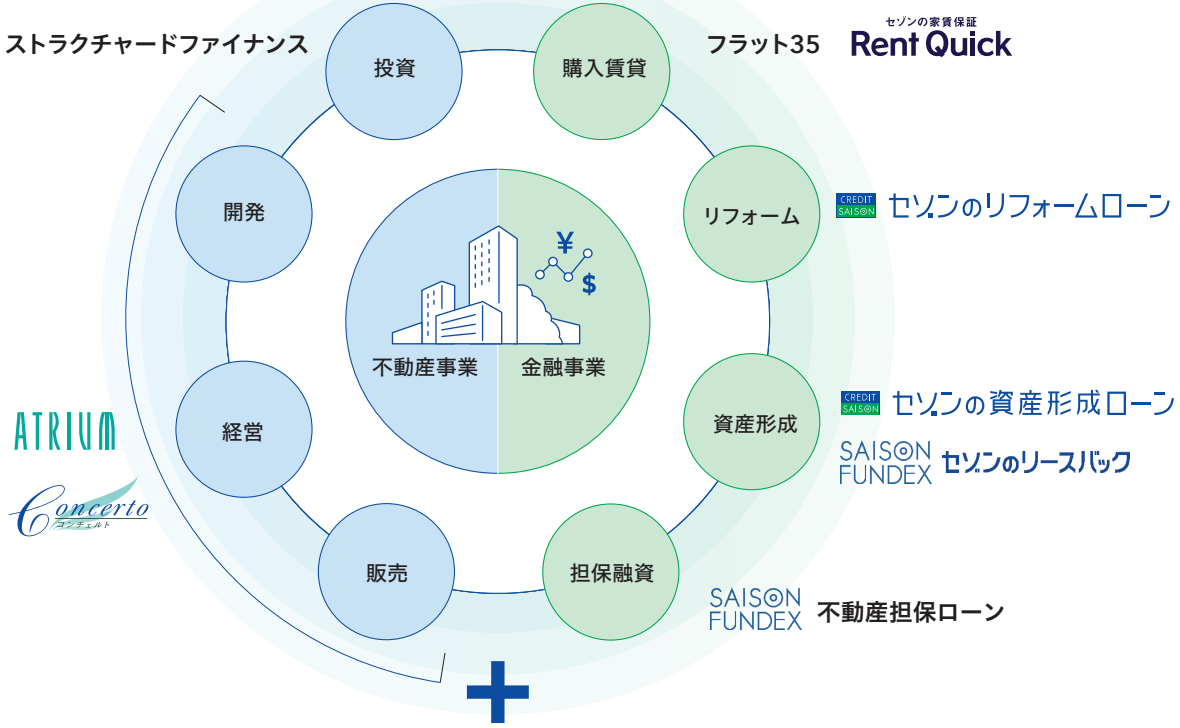
成長戦略 ③　ファイナンス事業の健全な成長と新たな事業領域への進出

ファイナンス事業の5大構造改革骨子

ファイナンス事業では、現在の好調な市況に甘んじることなく、資産効率のさらなる改善に努めていきます。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を明確にし、また、提携先との連携をより深めながら、資産効率の改善、法人営業力の強化、ストラクチャードファイナンスの強化、DXの推進、富裕層向け新規商材の開発の５つを軸とした構造改革を推し進めていきます。

そして、リスクについては十分留意しつつ、アトリウム、コンチェルト、セゾンファンデックスといったグループ企業や提携先との連携をさらに強化し、グループ全体でファイナンスビジネスの健全な成長につなげていきます。

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



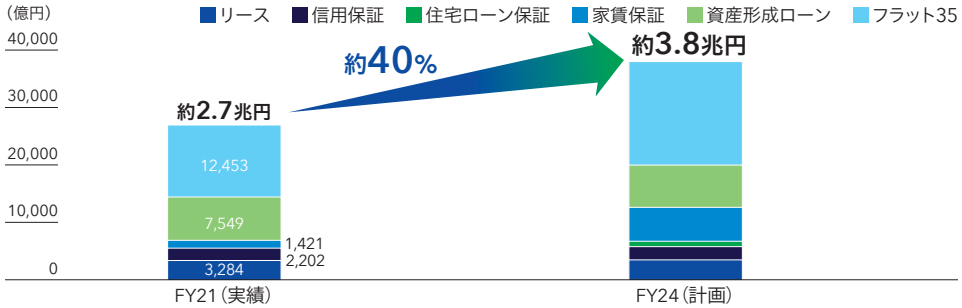
5大構造改革骨子

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～

機会とリスクを捉えた成長戦略

資産効率の改善に向けては、資産形成ローンの債権売却や不動産融資を軸とした富裕層向けの新たな商品チャネルの開発や商品そのものの開発・企画などに挑戦していきます。法人営業力については、30万社を超えるリース先への営業を推進することで強化していきます。こうした施策に付随するストラクチャードファイナンスやDXの推進においては、ローコストで多角的な事業が展開できるよう、生産性向上も意識した体制づくりを進めていきます。不動産金融における機会とリスクを捉えたバランスを重視しながら、新たな事業領域への進出を積極的に進めていきます。

リース/ ファイナンス関連事業 商品残高（オフバランス含む）目標



ペイメント事業×ファイナンス事業の融合

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

成長戦略 ④　グローバル事業の展開加速

現在、インド・東南アジアの5ヵ国に事業会社を設立し、アジア地域におけるレンディング事業の展開を加速しています。コロナ禍による影響を受けつつも、現地主導による堅実なリスク管理のもと、インド・ベトナムを中心に順調に事業拡大を続けています。

また、海外コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）事業によるFintech事業者への投資や先端領域への投資を通じ、新たなビジネスの可能性を模索しつつ、既存ビジネスとのシナジー効果の創出にも注力しております。

これらの取り組みを通して、第3の柱として当社グループの成長を支え、またグローバルにおける持続可能な社会の実現に向けた取り組みに貢献すべく、事業を促進してまいります。

レンディング事業

- インド — Kisetsu Saison Finance(India) Pvt. Ltd.
  BtoBtoCモデルを中心としたデジタルレンディング
- ベトナム — HD Saison Finance Co., Ltd.
  個品割賦・キャッシュローン　など
- インドネシア — PT. Saison Modern Finance
  P2Pプラットフォーム経由でのSME向けレンディング
- インドネシア — Julo Holdings Pte.Ltd.
  個人向けバーチャルクレジットカードの提供
- シンガポール — Saison Investment Management Pte. Ltd.
  インパクト投資事業
- タイ — Siam Saison Co., Ltd.
  グループ会社商流内のサプライチェーンファイナンス

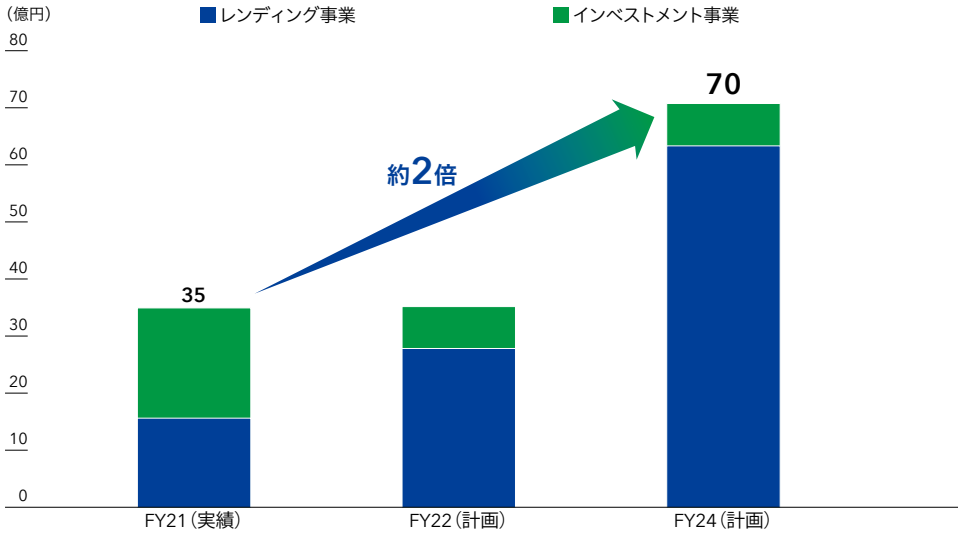
インベストメント事業

- シンガポール — Saison Capital Pte. Ltd.
  海外CVC

事業拡大に向けた基盤構築

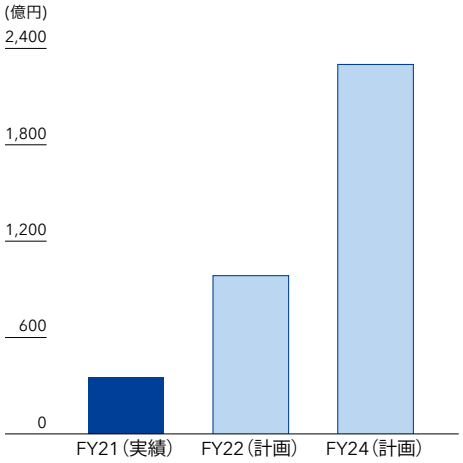
- シンガポール — Saison International Pte. Ltd.
  国際統括本部（IHQ）

事業利益目標（各国事業における利益積上額）

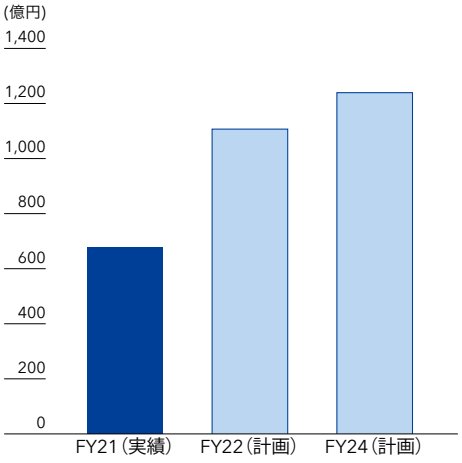


グローバル事業の主要指標

Kisetsu Saison Finance（インド）貸付残高



HD Saison Finance（ベトナム）貸付残高



レンディング事業　**インド事業の躍進**

事業開始から3年、独自の戦略で順調に事業を拡大

インドでは、Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.にて現地のアンダーサーブド層向けの貸付を行っています。

2019年の事業開始以来、事業・組織ともに順調に規模を拡大しており、2022年度9月末時点の貸付残高は600億円強、上期の連結貢献利益もベトナムに次ぐ8.6億円にのぼるなど、約3年で当社グローバル事業の主力のひとつに成長しました。

同社による貸付は、主に現地のノンバンクに対する融資（ホールセールレンディング）と、Fintech事業者との提携を通じた個人、中小企業向け融資があります。現地の提携先ノンバンクやFintechのノウハウを活用することで、途上国でのファイナンスにおいて大きな課題である与信や回収の問題を解決しながら、同社における人材の確保、システム開発などの基盤を固めることで、着実に提携先・顧客を増やしてきました。

■ インドにおける成功戦略

同社による貸付は、顧客の貸し倒れや提携先の破綻に際し弁済順位の高い、いわゆる「シニアローン」に位置しており、リスクをより抑えた市場参入に成功しています。また、2021年度末より、これまでに蓄積したノウハウや顧客基盤を活かした独自のレンディング事業（BtoCモデル）を開始し、より利益性の高いビジネスモデルへの発展を図ります。

これらの成長戦略を支えているのが、優秀な人材の現地登用です。CEOをはじめ、300名超の社員のほぼすべてが現地スタッフで構成され、急速に変化する現地のトレンドや規制変更などへの迅速な対応を可能にしています。

Kisetsu Saison Finance (India)　CEOインタビュー

インドの“レンディング・ジャイアント”を目指して

Q　インドのアンダーサーブド層やレンディング市場に対してKisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.はどのように貢献していると考えますか？

大きなビジネスチャンスであるインドで、当社は安定的かつ長期的なレンディング事業者としてさまざまな形で顧客のニーズを満たすことを目指しています。銀行から融資を受けられない中小企業や顧客に対して、直接・間接を問わず十分な融資が受けられるよう支援することを事業の中核に据え、“「パートナーシップ」と「テクノロジー主導」アプローチによるインド初のネオ・レンディング・コングロマリットの構築”というビジョンを達成したいと考えます。

Q　数あるレンディング事業者の中で、Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.が持つ強みは何だと考えますか？ また、それを活かした今後の成長戦略を教えてください。

当社のFintech提携レンディング事業の月間貸付額は直近1年で約10倍にまで伸長しました。AAAの格付による資金調達コストの優位性と、パートナーとのシステムインテグレーションで他社と大きな差別化が図れたことで、当社は同業他社の中でもパートナーに「選ばれるレンダー」となれたことが要因です。現在の融資残高は600億円強ですが、その先の軌道上にはすでに1,000億円が見えてきました。当面はBtoBモデルを拡大し続けることに注力しつつ、今後“インドのレンディング・ジャイアント”となるために、この利益をBtoCモデルの基盤構築に活用し、さらなるスケールアップを目指します。

Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd. CEO
Presha Paragash (右)

インベストメント事業　海外CVC事業

Saison Capital Pte. Ltd.では、東南アジアのFintech事業者を中心としたスタートアップ企業・ファンドへの投資を行っています。2021年度は初のイグジットを達成し、さらに2022年にはCB Insightsの選出するCVC TOP10※に選出されるなど、名実ともに実績を上げています。

また、投資事業におけるさらなる発展と、事業の「次の柱の創出」を目指し、既存の投資領域に加え、Web3領域への投資も積極的に行っており、今後はリターンの追求とともに、将来的な既存ビジネスとの融合も模索していきます。

※ 世界で最も優れたベンチャーキャピタルパートナーのランキング上位10社

CVC事業の投資先（一例）

iPiD / OneBanc / HELICAP / OY! / SariSuki / growsari / KOINWORKS / repute / ula / Kippa / bamboo / igo / tazapay / بازار / NAYAPAY / Nimbly Technologies / Lummo SHOP / Habitto / infina / tourhero / Segari

Web3領域の投資先（一例）

finblox / jia / AVIUM / MYTHIC PROTOCOL / Evertas / GOMU / KRAYON / BINOCS

事業拡大の基盤構築

■ シンガポールにIHQを設置、事業拡大加速に向けた基盤を構築

今後の事業拡大を支えるべく、シンガポールのSaison International Pte. Ltd.※にIHQを設置しました。今後、海外の各関連会社の株式を同社に順次移管し、より迅速な意思決定や横断的な組織設計を行うことで、グローバルに戦える体制に移行していきます。

※ Credit Saison Asia Pacific Pte. Ltd.から商号変更

SAISON INTERNATIONAL

サステナビリティ

当社初のソーシャルボンドを発行 アジアを中心としたアンダーサーブド層への貸付に充当

2022年6月、当社では初となるソーシャルボンド（企業や地方公共団体等が、社会的課題の解決に資する事業の資金を調達するために発行される債券）を発行しました。

調達資金は、インドのKisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.の増資金や貸付金、およびシンガポールのSaison Capital Pte. Ltd.への貸付金に充当されます。本社債の発行により、資金調達の多様化の実現と、既存の金融サービスにアクセスできないアンダーサーブド層への「ファイナンシャル・インクルージョン」を加速させ、社会の発展・課題解決に貢献していきます。

■ 多様な人材の活用支援

現在、海外拠点における社員は7,000名を超え（合弁会社含む）、そのほとんどが現地採用であり多様な国籍のメンバーで構成されています。

また、経営陣についても、現地の優秀な人材を積極的に登用し、現地主導の事業運営を推進しています。

※ 2022年7月に開催された「SAISON GLOBAL SUMMIT 2022」の様子

グローバル戦略｜担当役員インタビュー

SDGs達成における重要課題である「ファイナンシャル・インクルージョン」を軸に、事業成長を通じて、より大きな社会的価値の創出につなげる

森 航介
取締役（兼）専務執行役員
グローバル事業部 管掌

Q 2021年度のグローバル事業を振り返って、成果と課題を教えてください。

2021年度は、コロナ禍での事業運営やリスク管理の進め方にうまく適応できるようになったことで、レンディング（貸付）事業は再拡大に向けて大きくアクセルを踏むことができました。インドでは自社システム開発による技術的なアクセシビリティの改善や、円滑なオペレーションを進めてきたことが奏功し、提携するFintech事業者から選ばれるパートナーとして支持を集めることができました。その結果、インドの持つ圧倒的な規模感のニーズを取り込み、融資残高が前期から5倍近く伸びるなど、大きく飛躍を遂げることができました。ベトナムでは、2021年に入って新型コロナウイルス感染症拡大の波が大きく押し寄せましたが、その中でもリスクを抑えつつ堅実な運営を推進することができました。2021年度に特筆すべきもうひとつの大きな進展は、インパクト投資を実質的に開始できたことです。銀行などから十分な融資サービスを受けられない零細事業者・個人などのアンダーサーブド層に対して、Fintech事業者や新興レンダー、マイクロファイナンス機関などと連携しながら必要資金の融資を提供していく枠組みが、今後の当社のレンディング事業のコアな柱となっていく、その道筋が見えた1年でもありました。

インベストメント事業は、コロナ禍で2020年度に新規投資を一時ストップしていましたが、2021年度には再開し、エンベデッドファイナンス※1領域やBtoBサプライチェーンへのファイナンスなど、テーマを絞って新規投資を加速し、地域におけるプレゼンスを強化しました。投資案件のソーシングにおいても、SNSを活用した人材獲得を進めながら、Fintechの知見をコンテンツ化するなどしてノウハウを共有するコミュニティをつくりあげるなど、ソーシング体制が整備され、Saison Capitalのブランディング向上にもつながりました。

※1 エンベデッドファイナンス：埋込型金融、またはプラグイン金融とも言う。非金融事業者が自らのサービスに金融サービスを埋め込んで提供すること。

Q 東南アジア・インドにおける事業環境や競合状況と、事業への影響について教えてください。

コロナ禍でのさまざまな制約に加え、世界的に中国・ロシアに対する警戒感が強まった地政学的な情勢変化の中で、短期的に好条件での取引を提示してきた中国企業をはじめとする外資プレーヤーの多くが撤退または事業を縮小する動きが見られました。当社の場合、グローバル展開にあたっては、進出国・地域の発展にも資する長期視点を大切にしてきましたが、各市場とも、長期視点で関係構築を図れる当社のようなパートナーを歓迎する傾向が強まってきていると感じます。また、2021年末からの株式市場の急落やインフレ、利上げという市場環境の中では、レンディング事業におけるFintechの資金調達環境も様変わりし、資金の出し手が少なくなる中で収益性を示せないスタートアップは資金調達が難しくなるなど、当社とFintech事業者との力関係にも変化が表れました。こうしたことから、昨今の事業環境の変化は当社にとって追い風であると認識しています。

Q 新中期経営計画の成長戦略のひとつに「グローバル事業の展開加速」があります。当社全体におけるグローバル事業の位置付けを教えてください。

全社で「Innovative」「Digital」「Global」をテーマに掲げる中で、業績数値面でも第3の柱としてグループの成長をしっかりと支えられる育成していくことが私たちの目標です。先に述べたように、レンディング事業において、Fintech事業者や新興レンダーとの提携を通じてアンダーサーブド層に対する必要資金を提供するビジネスモデルが各国を通じて見え始め、そのビジネスモデルを軸に今後、中長期的に他の新規市場へと横展開をしていくうえでの人材リソースやノウハウ、システムといった組織的なケイパビリティも向上しつつあります。その意味では名実ともに、3本の柱のひとつになりつつあると思います。

Q グローバル事業にとっての課題をどのように認識していますか。

当社のグローバル事業は、基本的にすべてにおいて新規事業です。事業内容が異なるだけでなく、国・地域によって異なるレギュレーションとシステムを構築していかなければならないという点で、全く一から立ち上げていくことが求められます。その中で、最も重要になるのが人材です。フロントで活躍する現地人材はもちろん、シンガポールのIHQで各国事業のコーポレート機能を担う人材、そして東京からグローバル事業を支える人材と、すべての観点で「人」が事業の成否を左右します。

新規事業の立ち上げを担うフロント人材には、起業家精神にあふれた人材が集まってきていますが、彼ら・彼女らが最大限活躍できる環境を整えていくことも私の課題です。2022年7月に各国チームメンバーを集めた「SAISON GLOBAL SUMMIT 2022」を開催した際に私は、当社のビジョンやミッションが優秀な人材を惹きつけていると強く感じました。日本で実現してきたファイナンシャル・インクルージョンやイノベーションを、今度は各国においてスピード感を持って実現していく。このミッションが優秀な人材を惹きつけています。そして一人ひとりの個の成長が事業成長をもたらし、事業が成長することで個にはより大きな責任・視点の事業が与えられ、活躍の場が広がる。こうした人材と事業の成長の好循環を意識し、今後もさらなる人材の獲得・強化を図っていきます。

Q 2022年4月にシンガポールにIHQを設置しました。そのことによる効果や変化があれば聞かせてください。

私はシンガポールに来てかれこれ9年目になりますが、これまで各国で事業・投資を行う際には東京本社と二人三脚でチームを組成して進めてきました。シンガポールは国家戦略として、グローバル人材のハブ拠点となることを志向している国ですが、今、当社のグローバル事業がより急成長を遂げているこのタイミングで、シンガポールにアキレス腱となる機能を整備することが不可欠と判断し、設置に至りました。これはまさに、グローバル事業がグループの三本柱のひとつに成長を加速していくためのアクセルになります。「リージョナルヘッドクォーター」ではなく、あえて「インターナショナルヘッドクォーター」としているのは、日本人を中心としたメンバーによる日本からの事業管轄から脱却し、シンガポールを拠点に国際的なチームの布陣が海外市場をガバナンスしていく、その姿を描いているためです。徐々にIHQへの権限委譲を進め、意思決定をより迅速化して成長加速へとつなげていきます。

Q サステナビリティの視点では、グローバル事業はどのように貢献していますか。

当社はこれまでも、銀行が提供できないプロダクトやサービスの提供を通じて、国内でのファイナンシャル・インクルージョンをイノベーティブな形で進めてきました。グローバル事業では、Fintech事業者および新興レンダーが牽引していくファイナンシャル・インクルージョンやイノベーションに対して資金提供をしていくという、SDGsのど真ん中の事業を展開しています。

インパクト投資に限らず、インドやベトナムでも実現しているさまざまなファイナンシャル・インクルージョンは、当社グループのサステナブルな取り組みを紹介するうえでも重要な役割を担っており、2022年6月には、海外のファイナンシャル・インクルージョンに必要な資金をソーシャルボンドの発行を通じて資金調達するという初めての取り組みを行いました。ボンド発行後1年が経過する来年には、当社がグローバルで行うファイナンシャル・インクルージョン事業によるインパクトとして、リーチアウトできた人の規模や所得層、さらには貢献できた分野など、社内で定量・定性の両面で測定・分析し、インパクトレポートを発行していけたらと考えています。

Q 最後に、ステークホルダーの皆様に一言お願いします。

私は、日本企業と海外との橋渡しをしたいという思いで当社に飛び込み、こうして今、SDGsのど真ん中であるファイナンシャル・インクルージョンという大きな社会的価値を生み出す事業を担い、とてもやりがいを感じています。世界を見渡すと、零細事業者や個人などのアンダーサーブド層は非常に多く、解決したい問題は山ほどあります。その中で、まずはFintech事業者や新興レンダーと連携して、Fintechエコシステム※2の大きなアジアなどの市場から、当社事業の横展開を図っていきます。そして、そこでの事業成長で得られたノウハウやリソースを、新興市場でファイナンシャル・インクルージョンをさらに展開するための力として活用していきたいと考えます。当社の経済的価値の向上が、さらなる社会的価値の創出へとつながるようにこれからも尽力していきますので、皆様には今後ともご支援をよろしくお願い申しあげます。

※2 Fintechエコシステム：Fintechに係る事業を行う企業、金融機関、政府機関、法律家、投資家、テクノロジーディベロッパーなど、多種多様な業態の参加者から成り立つ産業生態系のこと。

財務資本戦略 | 担当役員インタビュー

リスクキャピタル・マネジメントを強化しながら、安定的な財務運営を継続していく

馬場 信吾
常務執行役員CFO
財務・資本戦略、IR、M&A
広報室、リスク統括部、財務経理部 管掌

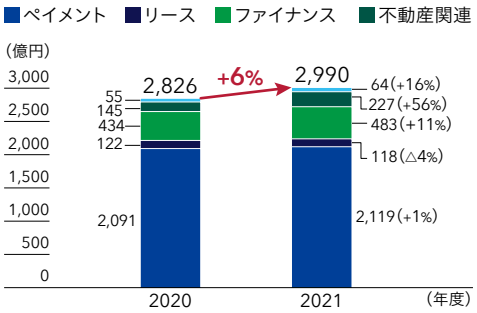
Q 2021年度の業績について、総括をお願いします。

リアル店舗の提携先を多く持つ当社は、外出自粛を伴うコロナ禍は特に逆風となり厳しい事業環境が続きました。そのような中、2021年度の業績はリース事業を除くすべての事業セグメントで増収となり、純収益は前期比6%増の2,990億円となりました。事業利益についても、利息返還損失引当金を計上したペイメント事業を除くすべての事業セグメントで増益となり、同8%増の523億円となりました。ペイメント事業での一過性の過払い分を除けば、前中期経営計画の最終事業年度の目標に掲げた事業利益600億円は、実質的に達成できたと評価しています。ペイメント事業では今後、中長期で影響してくる新規カード会員獲得に向けた取り組みの強化や、利回りの高いショッピングリボやキャッシングの取扱高の拡大が課題と認識しています。ファイナンス事業では、特に資産形成ローン、フラット35、家賃保証などがコロナ禍の中でしっかりとトップラインを伸ばし、事業の多角化が進みました。不動産事業も低金利環境で不動産価格が安定的に伸長し、事業会社のアトリウムが大きく利益貢献したほか、エンタテインメント事業も黒字転換しました。

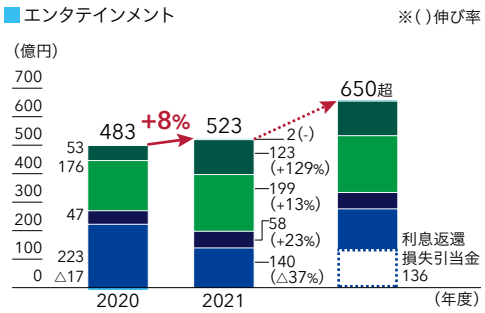
Q 前中期経営計画が終わり、全体としての評価をお聞かせください。

パンデミックによって中計策定当初から大きく変容した事業環境の影響を当社も受けましたが、従前のリアル中心の事業展開から「SAISON CARD Digital」を活用したデジタルサービスの拡充など、環境変化に合わせて事業構造の見直しを図り、ペイメント、ファイナンス事業ともに順調に進捗しました。グローバル事業も、移動の制約などもあり当初想定よりはスピードの面で遅れた部分は否めませんが、その一方で、シス

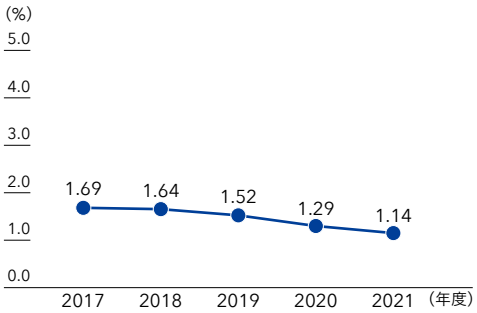
セグメント別純収益



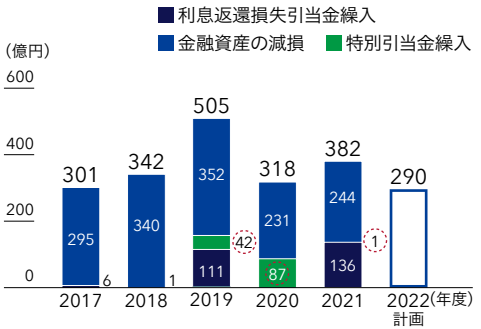
セグメント別事業利益



債権リスク　[連結]90日以上延滞率



債権リスク　[連結]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、将来の延滞債権などの増加に備えた特別引当金計上

テム構築やガバナンス強化など、事業体としての機能強化を図ることができました。ペイメント、ファイナンス、グローバルともに、ウィズコロナの中でさらなる飛躍が期待できると見ています。

Q 債権リスクの状況について聞かせてください。

債権リスクは引き続き90日以上延滞率を低水準に抑えることができました。一般的に有事の際には債権リスクが上昇し、貸倒コストも膨らみやすくなるため、コロナ禍に突入した当初は私たちも身構えましたが、振り返ればこのコロナ禍で当社の債権は良質化が進みました。政府による補助金や無担保・無金利の融資などの手厚いサポートや日銀のマイナス金利継続といったマクロ要素に加え、外出自粛の中で消費が落ちた分、入金率が高まったことも背景にありますが、当社においてもAIを活用した不正利用検知システムや与信コントロールの強化を図ったことが奏功していると分析しています。2022年度は、将来的な動向を見据え、利息返還損失引当金の積み増しを実施しましたが、これにより、2021年度と同水準の取り崩しを想定したとしても3.6年強に相当する引当金を積むことができました。今後の動向を引き続き注視していきますが、2022年11月現在、大幅な追加引当は予定していません。

Q 財務戦略の基本方針について教えてください。

当社の事業モデルを踏まえ、財務健全性（信用格付A+）を意識した経営を行っています。この格付に見合うリスク量である信頼水準を99.75%として計測し、それぞれの事業や関係会社ごとに定量化して必要最低資本を配賦するリスクキャピタル・マネジメントに、これまで10年以上取り組んできました。ALM※1委員会において、事業ごとのリスクの定量化やリスクキャピタルの活用方針、WACC※2やROIC※3のターゲットなどを議論し、そこから投資可能枠を導き出して「成長への積極投資」や「株主還元」を実施しています。これらを算出することによって、リスクが高い海外などの投融資や自社株買いなどであっても投資可能枠の範囲内であれば機動的に意思決定できるようにしながら、財務健全性の維持・向上も重視しています。

個別の投資案件については、投資戦略会議において、ファイナンスやデジタル、グローバルに精通したメンバーだけでなく、財務・会計・法務・リスク統括などの多角的な視点を交えて議論し、リスクを洗い出した後で、稟議書や取締役会で投資判断を行っています。投資額の規模が大きいものや海外への投資案件などについては、外部も含めた有識者の力も借りながら考え得るリスクを洗い出し、その対応策などについて取締役会で議論しています。

2022年3月末の連結有利子負債（リース負債153億円を含む）は2兆5,690億円となり、その内訳は借入金54.5%、社債20.7%、CP18.1%、営業債権の流動化等6.7%でした。当社グループの保有する資産のうち、68.6%がペイメント事業を中心とした割賦売掛金ですが、その回転率も年間平均3回を上回り、高い流動性を維持しています。

※1 ALM (Asset Liability Management)：アセット・ライアビリティ・マネジメント（資産および負債の総合的管理）
※2 Weighted Average Cost of Capital：加重平均資本コスト（企業が資産調達の対価として全権利者に平均して支払うと見込まれる金利のこと）
※3 Return on Invested Capital：投下資本利益率

Q 資金調達の考え方について教えてください。

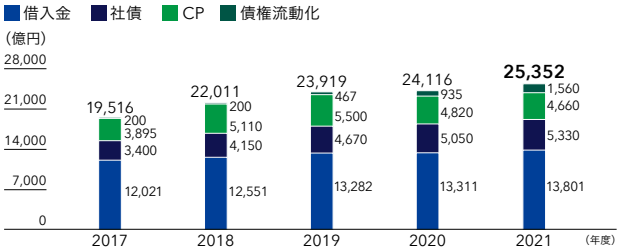
資金調達に関しては安定性とコストを重視し、調達手法の多様化を図っています。主な調達方法では、銀行・系統金融機関・生命保険会社・損害保険会社との相対取引のほか、シンジケートローンやコミットメントラインの設定といった間接調達、また普通社債やCPの発行などの直接調達にも取り組んでいます。間接調達については、既存取引先とのリレーションを図る一方で、長期の安定的な取引が望める金融機関を新たに開拓し調達先の分散化を図るなど、リファイナンスリスクの軽減およびコスト削減に努めています。また、直接調達については普通社債やCP以外に、当社の信用状況に左右されない債権の流動化など資金調達手法の多様化により、流動性リスクの軽減やコスト削減を図っています。

有利子負債については長期7割、固定6割という基本的方針を引き続き堅持し、保守的な財務運営を続けます。日本はまだマイナス金利の状態ですが、欧米をはじめ新興国でも徐々に金利は上昇局面を迎えており、今後、国内での金利上昇の可能性を念頭に、ロールオーバーや新規での資金調達のタイミングで、長期固定化の効果を徐々に効かせながら低金利のまま安定調達ができるよう、引き続き保守的な財務運営を継続していきます。

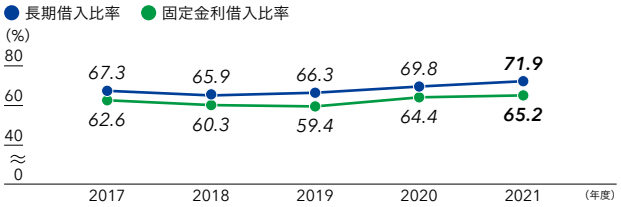
また今後、東南アジアを中心に事業拡大を進めていくグローバル事業では、出資や投資に伴う為替リスクの軽減策についても検討が必要です。運用と調達を同一通貨で行えばグループ全体の為替リスクを一定程度ヘッジすることができますから、国内での円調達に為替予約や通貨スワップなどを絡ませるほか、現地での資金調達も進めています。すでにインド

の事業会社は現地で格付を取得し、現地金融機関から外部調達できる体制を確立しました。グローバル事業ではレギュレーションや事業規模の視点から、必ずしもすべての国・地域でインドのような現地での資金調達ができる状態にはありませんが、必要に応じて東京から保証や直接融資などでサポートし、グループ全体で最適な資金調達方法を追求していきます。

有利子負債残高推移(単体)



長期・固定借入比率推移(単体)



2022年6月に発行したソーシャルボンドについて、その背景や考え方を聞かせてください。

当社が重要施策として進めている資金調達手段の多様化の一環であることに加え、昨今、ESGファイナンスに取り組まれる投資家も増えてきた中で、当社においてもESGの取り組みのひとつとしてソーシャルボンドを発行しました。低金利で安定的に調達した資金が新興国などのアンダーサーブド層への資金提供につながれば、社会的インパクトを創出しながら当社としても事業成長を図れます。まだ規模は小さいですが、今後段階的にこうした取り組みを拡充していきたいと思います。

自己資本比率についての考えを聞かせてください。

企業価値の向上に向けて、「事業利益」に加え、資本の効率性を意識するために「ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)」および財務の健全性の維持向上を図るために「自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率)」の3点を重要な指標に位置付けています。なかでも独立系ノンバンク企業の当社にとって、当社格付や金融機関などの債権者とのお取引を考えるうえで一定の自己資本比率を確保することは特に重要な指標です。格付機関の意見や市場動向も勘案し、中長期的で自己資本比率15%程度をひとつの目安として柔軟に保つことを意識しながら、都度ALM委員会や取締役会の中での議論を踏まえ、スタンスを検討しています。当社ではアセットアロケーションに関する議論も進めており、使用アセットにリスクレシオをかけた疑似的な資本をベースに事業ごとのWACCを算出し、それぞれの事業でROICの向上ならびにWACCの低減に向けた取り組みを強化していく方針です。さまざまなステークホルダーの視点から適正水準をしっかりと検討してから、具体的なアセットアロケーションの方針を打ち出せるようにしたいと考えています。特に急成長しているグローバル事業については、ROIC指標だけに依拠せず成長性も勘案した事業評価が求められますので、定量面と、当社ならではの感性に基づく定性面の両側面から、柔軟性やスピードを意識した事業成長を目指していきます。

中長期での財務資本戦略をどのように価値創造へ結び付けたいと思っていますか。

今後の金利上昇局面もにらみ、財務資本戦略で最も重要な柱となるのは安定的な財務運営に尽きます。事業成長は各事業部がしっかり実現してくれると信じていますので、私の役割は、リスクキャピタル・マネジメントを強化することです。そして、投資家、債権者、お取引先、社員などのさまざまなステークホルダーに向けて定量的で、なおかつわかりやすい説明をしていくことも重要です。当社は、事業の成長に感性の経営が加わることが他社との大きな差異化ポイントです。盤石な財務基盤をもとに、さらなる企業価値の向上につなげていきたいと思います。

2022年11月にリスクキャピタルの配賦モデルの見直しを発表されました。これについて詳細を教えてください。

当社の事業構造は、これまでのペイメント中心の事業モデルから、ファイナンスやグローバルといった事業がそれぞれ成長するなど変容してきています。特にグローバル事業については展開する国・地域のカントリーリスクや為替リスクなど、勘案するリスクが質・量ともに変化してきており、リスクキャピタルの配賦モデルの見直しを進めてきました。今回の見直しでは、現在の格付維持に必要なアーニング・アット・リスク(EaR)※4などの信頼水準はこれまでどおり99.75%としたうえで、必要最低資本として確保する連結自己資本の割合については従来の20%から15%へと見直しました。ファイナンス関連事業、不動産関連事業、グローバル事業等のリスク配賦モデルを見直した結果、約500億円と算出された余剰資本については「適切な株主還元」と「成長分野への積極投資」へと引き続き振り分け

ていくこととしました。今後も、事業成長にあわせて定期的に配賦モデルの見直しを図りながら、さらなるバージョンアップに向けた議論を深めています。

※4 Earning at Risk(EaR):一定期間に一定の信頼区間の下で市場環境の変動によって想定される最大収益変動額。

Q 資本政策や株主還元に関する考え方を教えてください。

当社では、「健全性」「成長性」「株主還元」の3つのバランスをしっかり取りながら企業価値向上の実現に向けて取り組むことを資本政策の基本方針に掲げています。株主価値の増大のためには、企業体質の強化と継続的な事業拡大に向けた取り組みが重要と考え、内部留保金の充実を図る一方、株主の皆様へ適切かつ安定的、継続的に配当を行うことを利益還元の方針としています。

当社の剰余金の配当は、期末配当の年1回を基本としており、2021年度の剰余金の配当は、1株当たり55円となりました。また、内部留保資金については、持続的な企業価値向上に資する成長分野に効率的に投資していきたいと考えています。なお、2022年11月には、株主還元策として自己株式の取得を実施する方針を策定し、投資機会、財務状況、株価水準などを総合的に勘案のうえ、機動的に実施できるよう準備をしています。当社の企業価値の向上に向けては、多くのステークホルダーの方々ともしっかりとした対話を通じて目線を共有していくことも重要であり、株主や債権者双方のバランスを考慮しながら対応を進めていきます。

資本政策(リスクキャピタルのマネジメント)

リスクキャピタル配賦モデル見直しの背景

従来のペイメント事業中心の事業モデルから、
第2の事業の柱として成長したファイナンス事業、
第3の事業の柱に向けてグローバル事業の利益貢献の見通しが立つなど当社事業環境の変化を踏まえた
余剰リスクキャピタル配賦モデルの見直しを実施

最優先事項

約2.5兆円超の有利子負債を抱え、
ノンバンクである当社において、
R&I による格付けA+が維持できる
リスクキャピタル水準を充足

主な項目の見直し 結果

格付けA+維持に必要な水準 EaRなど信頼水準	必要最低資本として確保する連結自己資本の割合	各事業のリスク配賦モデル
99.75% ➤ 変更なし	20% ➤15%に見直し	単体: ファイナンス関連事業 連結: 不動産関連事業／グローバル事業などを見直し

余剰資本配分の基本的な考え方

余剰資本の配分　約500億円

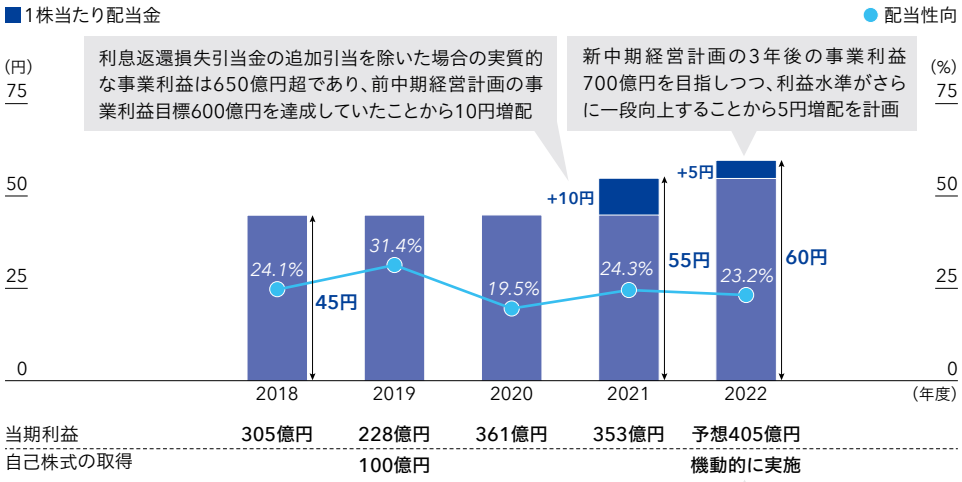
- **適切な株主還元**
  成長に応じた配当による還元に加え、資本効率を意識した自己株式の取得を機動的に実施
- **成長分野への投資**
  総合生活サービスグループ実現に向けた各事業における新規提携先などへの投資(M&A・新規提携)と国内外の成長分野への積極的な投資

1株当たり配当金と配当性向推移

株主還元

安定的・継続的な配当

リーマンショックなどの経営課題直面時においても、過去一度も減配はありません。



2022年11月10日開催の取締役会において、株主還元策として自己株式の取得を実施する方針を策定し決議。
具体的な自己株式取得の実施については、別途当社取締役会において決議し開示を行う。