

リスク・機会への対応

当社グループの事業には、外部環境に関わるリスク、財務面に関するリスク、業務面に関するリスクなど、さまざまなリスクがあります。この中でこれまでも対処してきた業界共通のリスクについては、引き続き対応を強化するとともに、外部環境の変化によって出現したリスクについては中長期的視点で評価し、対応策を講じていく必要があります。投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

業界共通のリスク

リスク	内容	対応 ▶ P30 財務資本戦略
経済状況	- 国内外の経済環境（景気後退に伴う雇用環境、家計可処分所得、個人消費など）の悪化に伴う、当社グループが提供するクレジットカードやローン、信用保証および不動産担保融資などの取扱高減少や債権回収率の下落 - リース事業の主要顧客となる中小規模の企業の設備投資の減少、企業業績悪化 - 不動産関連事業における不動産価格の下落による販売用不動産の評価損などの計上	RCM（リスクキャピタル・マネジメント）による格付の維持に必要な事業別リスクキャピタルの算出と余剰リスクキャピタルの範囲内でのリターン最大化
資金調達	金融機関からの借入金、社債やCPの発行などの資金調達のうち、調達期間が一年以上のものが相当額あることによる流動性リスク	資金調達のうち長期化・固定化の一定割合の維持、コミットメントラインなど流動性補完枠の設定、社債や債権流動化など直接調達の実行による多様化の推進による流動性リスクの軽減
マーケットリスク	- 上場会社・非上場会社の株式、ベンチャー企業投資ファンド、債券、不動産および不動産ファンドなど投資資産の価格下落リスク - 金利上昇時の調達金利の上昇	RCMやALMの導入と活用によるマーケットリスクの適切な管理
金融商品の減損（貸倒引当金）	国内外の経済環境（景気後退に伴う雇用環境、家計可処分所得、個人消費など）の状況の変化による、多数の顧客に対する債権の返済がなされないリスク	継続的な債権内容の健全化と、与信限度額、信用情報管理、内部格付など与信管理に関する体制を整備・運営、債権状況モニタリングなどの与信管理体制の強化による適切な貸倒引当金計上
利息返還損失引当金	国内の当社グループにおいて利息制限法改正前に弁済を受けた利息制限法に定められた利息の上限金利を超過する部分に対する、顧客からの返還請求額の増加リスク	過去の返還実績などの検討や、利息返還の請求動向も見据え、現時点において必要とされる引当額を計上
各種規制および法制度の変更	- 会社経営に係る一般的な法令諸規則、金融関連法令諸規則の改正もしくは解釈の変更や厳格化、または新たな法的規制適用 - 規制の変更などにより一定のサービスを停止せざるを得ないリスク	- 変更に沿った社内体制、ルール、運用の検討、整備などの実施 - 法令を遵守しながら、新たな規制に則したサービス開発の迅速な対応

リスク・機会への対応

中長期で対応が必要なリスクと機会

リスク	内容		対応
大規模災害の発生	リスク	国内外の各地域における地震などの大規模な自然災害による保有資産の物理的な損害、社員への人的被害	- BCP策定と定期的な実効性の確認、教育、訓練の実施 - オーソリゼーションシステムを関東と関西へ分散することによるクレジットカードの利用環境整備
	機会	- BCP策定・教育による人材確保や他企業からの信頼構築、企業価値が向上 - 不測の事態に備えることによる社会的インフラとしての継続したサービス展開	
新型コロナウイルス感染症の影響	リスク	- 先行き不透明な行動制限・流行動向が続くことによる景気の下振れ、企業の倒産や個人消費の減退が長期化 - キャッシュレス化推進による決済手段の多様化、異業種参入などによる競争激化による新規会員獲得の減少	- ペイメント事業を基盤とする経営から事業ポートフォリオを変革し「総合生活サービスグループ」への転換を図ることで、経営環境の変化に対応 「SAISON CARD Digital」を活用した非対面型の新規会員獲得モデル構築による従来と異なる顧客層へのサービス拡充 - 社員の健康管理や予防策の徹底
	機会	- 成熟社会で生まれるあらゆる「困りごと」をグループ全体で適切に素早く解消することで顧客満足度向上 - 新型コロナウイルス感染症による顧客心理・行動様式の変化を踏まえた事業構造転換への着手	
気候変動の影響	リスク	- 気候変動に伴う自然災害の激甚化や生態系の変化などによる地球環境や経済への重大な影響、気候変動への対応遅延などによる当社グループの信用やブランド悪化に伴う取扱高減少や資金調達コストの上昇 - 台風・豪雨など異常気象による顧客の家計や業績悪化に伴う貸倒コストの増加	2021年8月、代表取締役(兼)社長執行役員COOを委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置し、持続可能な事業運営への取り組みを強化 - 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明し、気候変動への対応に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について情報開示を推進 - 利用明細書、申込書のWEB化による紙消費量の削減、「SAISON CARD Digital」によるプラスチックカードの発行削減、利用明細書の封筒窓部分にリサイクル可能な素材を使用するなどCO₂削減を推進 ※ 利用明細書のWEB化…2021年8月現在、総会員比44%削減/封筒一通当たり500gCO₂削減 ※ 申込書のWEB化…対面でのカード申込受付時の95%をタブレット端末で受付
	機会	- 気候変動対策、CO₂削減活動が評価されることによる企業価値向上 - 企業価値・知名度向上による人材確保、社員のモチベーション向上、ESGに関心の高い投資家からの評価向上などさまざまなステークホルダーからの信頼獲得	
競争環境	リスク	- 規制緩和および技術の進展によるペイメント業界への異業種からの新規参入などによる競争激化 - 不動産ファイナンス市場の競合他社による収益性を度外視した顧客に有利な取引条件の提示やサービス提供	- クレジットカードやプリペイドカードをはじめとするプラスチックカードの発行に加え、スマートフォン決済や提携先アプリと連携したQRコード決済、スマートフォン完結型決済サービス「SAISON CARD Digital」の提供など、キャッシュレス社会実現に向けて、お客様の利便性向上を目的とした多種多様な決済プラットフォームを実現 - お客様の利便性向上を目的とした審査スピードの向上、不動産関係会社との関係強化や、他社にはない商品・サービスの提供による差別化
	機会	- 異業種との協業による新たな事業領域や新商品・サービスの開発 - 利便性向上、関連会社との関係強化によるマーケットシェア拡大	
主要提携先との関係	リスク	重要戦略である業務提携や資本関係を結ぶ提携先の業績悪化、提携先との業務提携条件変更や提携解消	- 既存提携先とのリレーション強化 - 多様な業種・業界のパートナーとの新規アライアンスの推進による特定の提携先に依存しないビジネスモデルの構築
	機会	提携先である企業や団体との提携を通じた会員獲得やサービス商品販売チャネルの拡大・多角化、双方の顧客基盤などを活かした事業展開	
海外事業展開	リスク	事業を展開する所在国の市場動向、競合会社の存在、政治、経済、法律、文化、宗教、習慣、為替、その他のさまざまなカントリーリスク	複数の国・地域への進出によるカントリーリスクの分散と、定期的な所在国のリスク分析および現地関係会社の詳細なモニタリング体制の構築ならびにモニタリングを通じたリスクの軽減
	機会	銀行口座を保有していない、金融サービスを受けられない層が多い国・地域における既存・新規サービス展開	
システムリスクおよびサイバー攻撃リスク	リスク	- コンピュータシステムの不具合、通信回線の障害などによるシステムの機能不全 - サイバー攻撃などによる個人情報(会員情報)や機密情報などの漏洩や不正利用、リスクの顕在化による信頼性低下	- 重要なシステムのバックアップの確保など、コンティンジェンシープランの策定 - 社員の情報セキュリティ意識の向上、高度なサイバー攻撃検知が可能なシステム導入などによる被害の最小化などサイバー攻撃対応策の整備 - 個人情報保護法に定められる、個人情報の適切な保護措置や体制整備、プライバシーマークの取得
	機会	- 長年のノウハウが蓄積された基幹システムの外販 - 外部パートナーとの協業による不正利用防止技術を活用した安全な決済システムの外販	
事務リスクの顕在化	リスク	手作業による大量の事務処理に起因する過失や不適切な事務処理の発生リスク	- 事務取扱マニュアルの制定、事務処理状況の定期的な点検、社員の誤謬・不正を防止し、早期発見するための内部通報制度の整備、運用 - システム化とRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)などの導入による事務処理の自動化を推進
	機会	提携カードやパートナーにおける事務処理代行需要の拡大	
人材の育成および確保	リスク	顧客に付加価値の高いサービスを提供し、先進的な商品・サービスを開発するための、多様な人材確保ができないリスク、人材の社外流出のリスク	- 社員のニーズに応じた勤務や副業制度の整備や雇用形態の統一による公平な機会の提供、スペシャリスト・エキスパート制度など社員の能力や特徴を活かせる人事制度の採用による優秀な人材の確保 - 新規事業提案制度、手上げ選択式の研修プログラム、年代別キャリア形成セミナーなど支援制度の導入、公募を軸とする社員希望に基づいた人員配置など長期的・多角的な育成・キャリア形成に取り組める環境整備による挑戦する文化創り
	機会	デジタル人材確保による新サービス・商品開発	

クレディセゾングループのサステナビリティ

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、クレディセゾングループだからこそできる社会の発展・課題解決に向けて、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。

ステークホルダーとの価値共創

社会から必要とされる企業であり続けるためには、ステークホルダーから「何が求められているか」を理解し、企業活動に反映させていくことが重要です。ステークホルダーからの意見を常に真摯に受け止め、当社の企業価値の向上と持続的成長に結び付けていきます。

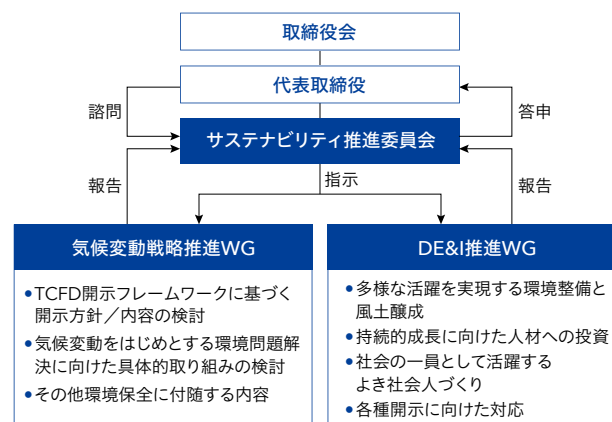
サステナビリティ推進体制

2021年8月、サステナビリティ活動に関する代表取締役の諮問機関としてサステナビリティ推進委員会を設置しました。持続可能な社会の実現に向けて、グループ全体で事業を通じた社会・環境課題解決への取り組みを強化しています。

代表取締役(兼)社長執行役員COOを委員長とし、社内外、男女、またグローバル視点を持ったメンバーで構成し、多様な意見の交換を図っています。

2021年度において本委員会は7回開催しており、定期的にグループ全体を通じたサステナビリティ戦略および取り組みを代表取締役に答申のうえ、必要に応じて取締役会に報告しています(2021年12月、2022年6月 取締役会に報告)。

サステナビリティ推進委員会体制図



サステナビリティ推進委員会メンバーのポイント

- 委員長は、代表取締役(兼)社長執行役員COOであること
- 経営企画部、リスク統括部、財務経理部、戦略人事部、営業推進事業部、グローバル事業部をはじめとする多様な部門を担当する執行役員以上であること
- 男女比率は概ね50:50であること
- 客観的・中立的な立場で意見をいただくために、社外取締役も委員会メンバーであること
- 専門分野において助言や提言をいただくために第三者機関にも参画いただくこと

サステナビリティ推進委員会メンバー	
委員長	水野 克己 代表取締役(兼)社長執行役員COO
副委員長	馬場 信吾 常務執行役員CFO
委員	森 航介 取締役(兼)専務執行役員
	安森 一恵 常務執行役員
	嶋田 かおり 執行役員
	大槻 奈那 社外取締役

今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会の実現

SDGs目標達成への貢献

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS



ステークホルダーの期待・ニーズ

重要課題への取り組み



サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)と取り組み

重要課題	内容	関連ページ
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに	- 安心・安全・便利な社会作り - 金融サービスをコアとした個人・法人の困りごとの解決	安心・安全・便利なキャッシュレス社会の実現 ▶ P53 情報／サイバーセキュリティ ▶ P54
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる	- 取引先・協業先などとの新たな価値の提供 - アジアも含めたファイナンシャル・インクルージョンの実現	グローバル事業の展開加速 ▶ P25 地域社会との共生 ▶ P55
一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる	- 多様な活躍を実現する環境整備と風土醸成、人材への投資 - 社会の一員として活躍するよき社会人づくり	人材戦略 ▶ P48 人的資本 ▶ P50
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に	- 地球環境への配慮、文化・スポーツの活動支援 - 行政・地域社会・コミュニティとの共創	気候変動への対応 (TCFD提言に基づく情報開示) ▶ P43 環境 ▶ P45 人権 ▶ P47 地域社会との共生 ▶ P55
持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上	- コーポレート・ガバナンスの強化 - グループ成長戦略とサステナビリティ活動の融合強化	コーポレート・ガバナンス ▶ P59

気候変動への対応(TCFD提言に基づく情報開示)



関連するステークホルダー

TCFD提言に沿った情報開示

当社は、2022年、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明するとともに、賛同企業や金融機関が議論する場である、TCFDコンソーシアムに参画しました。

今後も、TCFD提言に基づき、気候変動への対応に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」についての情報開示を推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



ガバナンス

気候変動などの地球環境問題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識しています。

- ▶ サステナビリティ戦略に関する活動の方向性を議論し、代表取締役等に答申する機関となる「サステナビリティ推進委員会」の推進体制図に関してはP41をご覧ください。

戦略

将来の気候変動が当事業にもたらす影響について、TCFDが提唱するフレームワークにのっとり、シナリオ分析の手法を用いて、外部環境の変化を予測し分析を実施しました。

当社は、事業活動を通じて気候変動の緩和と適応を行いながら持続的成長を目指すことが重要であると認識し、気候変動対応を経営上の重要課題と位置付けています。気候関連リスクの顕在化に伴う外部環境や業務環境の変化をあらかじめ想定し、リスク事象を洗い出すことで、当社への影響を特定・評価しています。シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数の既存シナリオを参照しています。

- ▶ 戦略(シナリオ分析)の詳細はこちら
<https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/environment/tcfid/>

リスク・機会種類		リスク・機会項目	事業インパクト	事業インパクト指標	影響額	影響度	時間軸
リスク	移行リスク	政策・法規制	温暖化対策税などの引き上げ	販管費への影響	約0.7億円	小	短期～長期
		市場	エネルギー価格の上昇	販管費への影響	約3.0億円	小	短期～長期
	物理的リスク	急性物理的リスク	風水害激甚化による建物損壊	本社・営業部門・データセンターなどへの影響	約1億円	小	短期～長期
		慢性物理的リスク	気温上昇に伴う農業・水資源・健康などへの影響に起因するマクロ経済の悪化	貸倒コストへの影響	約43億円	小	短期～長期
			平均気温上昇による熱中症頻発、冷房使用による電力コストの増加	販管費への影響	約0.3億円	小	短期～長期
機会	エネルギー源	温室効果ガス排出ゼロ	温室効果ガス排出ゼロの達成による炭素税非課税	販管費への影響	約0.7億円	小	短期～長期
	市場	サステナブル志向の高い会員増加による営業指標への影響	当社では、日本の2050年カーボンニュートラル目標に向け、企業と個人の共創による脱炭素社会の実現を目指し、日本で初めて、カーボンニュートラル視点のクレジットカード「SAISON CARD Digital for becoz」の発行を開始しました。 カード会員は、(株)DATAFLUCTのアプリケーションプラットフォーム「becoz(=be co2 zero)」内でカードの決済データからご利用カテゴリごとのCO2排出量が可視化され、会員による脱炭素に向けた行動変容の動機付けが行われます。本クレジットカードの発行により、サステナブルな意識の高い将来世代が、脱炭素社会の実現に向けたクレジットカードの取り組みに共感し、当社クレジットカードへの入会が増加し、行動変容が行われ、CO2排出量が削減されることに加え、クレジットカードの利用による長期的な収益貢献が期待されます。 取り組みの成果(顧客属性・利用動向)により、事業インパクトを算出するため、現時点においては、収益評価をしておりません。				小

リスク管理

リスク管理については、「リスク管理委員会」およびリスク統括部を中心として、リスク発生の予防および顕在化による当社への影響の極小化に努めています。そのため、「リスク管理規程」「損失の危険の管理に関する規程」および「危機管理規程」に基づき、社員に対して定期的な社内教育・訓練を行い、リスク管理体制の維持に努めています。また、当社グループ内に内在する諸問題または重大なリスクを伴う統制事項については、経営企画部グループ戦略室を中心としてグループ各社の業務執行状況を監督するとともに、グループ各社の主管部門と情報共有を行っています。

気候変動リスクについては、「サステナビリティ推進委員会」を中心としてリスクの極小化と機会獲得に向けた方針・戦略を策定することに加えて、取り組みに関するモニタリング管理を行う体制になっています。

サステナビリティ推進委員会の事務局である経営企画部 経営計画室/広報室やリスク統括部が中心となり定期的に気候変動関連リスク・機会の見直しを実施します。

気候変動戦略推進WGにおいては、2021年度は10回以上のWGを開催することで議論を深耕させ、サステナビリティ推進委員会は9月より月1回開催することで気候変動に関する議論を進めてきました(2021年12月、2022年6月 取締役会に報告)。

指標と目標

Scope測定対象とする「連結グループ各社」

2020年度純収益の**95%超**を占める**6社**で測定



単位:t-CO₂

		実績	目標	
		2020年度	2030年度	
Scope1	事業者自らによる温室効果ガスの直接排出	1,023	593	2020年度比42%削減
Scope2(マーケット基準)	他社から供給された電気、	17,540	10,173	
Scope2(ロケーション基準)	熱・蒸気の使用に伴う間接排出	17,856	10,356	
Scope1 + Scope2(マーケット基準) 小計		18,563	10,767	
Scope1 + Scope2(ロケーション基準) 小計		18,879	10,950	
カテゴリー1	購入した製品・サービス	81,712	61,284	2020年度比25%削減
カテゴリー2	資本財	323,542	242,657	
カテゴリー3	Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	3,071	2,303	
カテゴリー4	輸送、配送(上流)	-	-	
カテゴリー5	事業から出る廃棄物	132	99	
カテゴリー6	出張	781	586	
カテゴリー7	雇用者の通勤	1,587	1,190	
カテゴリー8	リース資産(上流)	-	-	
カテゴリー9	輸送、配送(下流)	-	-	
カテゴリー10	販売した製品の加工	-	-	
カテゴリー11	販売した製品の使用	47,510	35,633	
カテゴリー12	販売した製品の廃棄	9,355	7,016	
カテゴリー13	リース資産(下流)	262,955	197,216	
カテゴリー14	フランチャイズ	-	-	
カテゴリー15	投資	-	-	
Scope3	Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)	730,645	547,984	

※ C4: 該当する活動は他のカテゴリーに計上済

※ C8: 該当する活動はScope1,2に計上済

※ C9,10,14: 該当する活動なし

※ C15: 今後算定検討

※ SBT (Science Based Targets) を参考に目標設定

※ Scope1,2,3の算定およびTCFD開示フレームワークに基づく各種取り組みは、(株)ウェストボックスの協力を得ています。



基本的な考え方

環境問題の解決に向けたアクションは世界中の企業の責任となっています。当社は、事業における環境負荷の軽減に努めるとともに金融商品などを通じて社会全体の環境負荷軽減にも積極的に取り組んでいきます。また、赤城自然園の運営を通じて環境保全活動を推進しています。

CO₂排出量を可視化するSAISON CARD Digital for becozの発行

当社は、データサイエンスで企業と社会の課題を解決する㈱DATAFLUCTと提携し、決済データに基づきCO₂排出量を可視化できる国内初※のクレジットカード「SAISON CARD Digital for becoz」(以下、becoz card)を2022年6月より発行しています。

「becoz card」は、個人のCO₂排出量の可視化・オフセットが可能なサービス「becoz wallet」に、クレジットカード決済データを自動連携する機能を付帯。スウェーデンで気候変動に取り組む企業Doconomy社による、金融取引から消費者のCO₂排出量を計算するアルゴリズムを採用しており、「becoz card」の会員は、日々のクレジットカード利用履歴に基づくCO₂排出量を数値として確認することができます。また、先月とのCO₂排出量の比較なども行うことができ、自身の排出量のうち多くを占めるカテゴリーや先月との差分、利用明細ごとの排出量を確認することも可能です。

「一人ひとりがCO₂の排出量を意識しなければいけない日がきっと来る」との展望に基づき、例えば、「公共料金の支払いをクリーンエネルギーに替えるとどれだけCO₂排出量が変わるのか」など、一人ひとりが生活に身近なところから環境問題を捉え、主体的に社会課題の解決に取り組めるよう、サポートしています。

※当社調べ



FintertechがWWFジャパン50周年チャリティ クラウドファンディングにKASSAIを提供



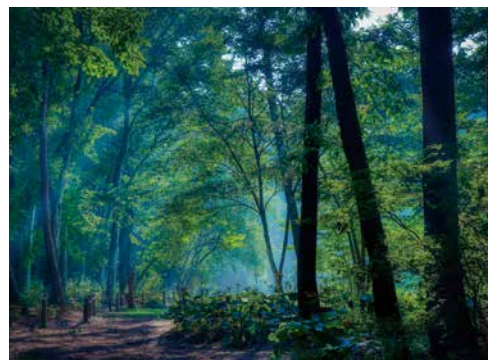
最先端テクノロジーを活用し、次世代金融サービスの創出を推進するFintertech(㈱)は、公益財団法人世界自然保護基金ジャパン(以下、WWFジャパン)が行ったクラウドファンディングへの挑戦に際し、誰でも簡単にチャリティサイトの作成・公開を可能とするサービス「KASSAI(カッサイ)」をWWFジャパンへ提供。当社は本企画へ自社広告枠の提供を行いました。



「豊かな森を、未来を、こどもたちへ。」引き継ぐことを理念に赤城自然園を運営



花々が咲き乱れる春の赤城自然園



森の癒しを感じる「森deリトリート」



放置林となっていたDゾーンの整備・管理



昆虫に触れる子どもたち

当社は、オフィシャルスポンサーや協力団体のご協力のもと、赤城自然園を運営。人の心と文化の原点である四季の美しさがある森として、来園した方の思い出に残るような、特別な体験をご提供しています。

赤城自然園は赤城山の山麓、標高600～700mに広がる120ha(一般公開エリアは60ha)という広大な森。約500種におよぶ四季折々の山野草が生育し、北関東に生息する1,800種を超える昆虫類や、70種以上の鳥類を自然に近い形で楽しめます。

赤城自然園の森林は、癒し効果が科学的に実証された「森林セラピー基地」に認定されており、そうした地の利を活かした多彩なプログラムも展開しています。例えば2022年度は、新型コロナウイルス感染症の影響から免疫力の重要性が注目されていることを受け、屋外施設のメリットと森林セラピーの効果存分に活かし、健康増進を目的としたプログラムや、豊かな自然に触れる環境学習、アートのプログラムなどを多数

ご用意。森林セラピーガイドが五感を使って森の癒しを最大限に感じる方法を案内する「森deリトリート」や、医師と一緒に森林セラピーを体験する「医師と行く森林セラピーバスツアー」、小学生を対象にした「こどもだけの森de昆虫観察会」、森林の循環を学び、園の木々の実生から育った若木を掘り起こし、適した場所へ植樹する「移植樹体験」など、個性豊かなプログラムをそろえ、ご来園されたお客様に、森の魅力をお届けしています。

また、放置林となっていたDゾーンを「体験の森」として再生。生物多様性を保全する活動拠点にするとともに、長期間、炭素固定できない樹木を間伐して寿命の長い樹種に置き換えることで、二酸化炭素固定機能を高めています。

さらに、2022年8月には赤城自然園展示棟で「夏休みカブトムシ・クワガタ展」を開催。子どもたちの感性や創造力を育むため、自然に触れ、好奇心を刺激するさまざまな機会を積極的に設けています。

赤城自然園は、「訪れた方に豊かな人生を」をテーマとし、自然体験の場を提供するとともに、多くの企業や個人から当園の活動に賛同をいただく仕組みを構築し、地域に根付いた「持続可能な森」を維持するための運営モデルとしても機能しています。2021年12月には、群馬県が主催する「ぐんま森林ビジネスコンテスト」にて、赤城自然園の運営モデルが評価され、事業例の部に「優秀賞」を受賞しました。



「ぐんま森林ビジネスコンテスト」表彰状



社員



お客様



パートナー

◀ 関連するステークホルダー

基本的な考え方

当社は、サービス先端企業という経営理念を具現化していくために、すべての役員および社員が共有すべき価値観・行動指針としている『行動宣言・行動基準』を通じて、ステークホルダーとともに、人権が尊重される持続可能な社会をつくっていきます。

人権方針

当社は、事業を行う各国の人権に関するさまざまな関連法令を遵守し、「世界人権宣言」「国際人権章典」「労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」などの国際規範を理解・支持し、基本的人権を尊重します。また、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて事業活動を行います。

事業活動における人権尊重

事業を行う各国の人権に関するさまざまな国際規範を理解・支持し、基本的人権を尊重します。「差別の禁止」「結社の自由・団体交渉権の尊重」「ハラスメントの禁止」「児童労働・強制労働の禁止」「賃金の支払い」といった方針を定め、人権の尊重に取り組んでいます。

▶ 人権：方針・主な取り組み

https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/esg2/esg_policy.html#esg2-01

人権尊重への取り組み

■ ハラスメントの禁止

就業規則へのハラスメント項目（懲戒対象）を策定しています。また、部長室を含む幹部社員、新任マネージャーなどの階層に応じたコンプライアンス研修でのハラスメント教育や、各部門にコンプライアンス責任者を任命し、部門主導での教育プログラムを実施しています。

■ ユニバーサルマナー検定・LGBT対応マナー研修

ご高齢の方や障がいのある方など、自分とは違う誰かの視点に立ち、行動できる「マインド」と「アクション」を学ぶユニバーサルマナー検定の受講を推進。また、LGBT対応マナー研修に参加し、多様な方々への向き合い方について学んでいます。

▶ ユニバーサルマナー検定・LGBT対応マナー研修

<https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/csr/>

■ 子どもの権利に関する取り組み

国内外における児童労働撤廃だけでなく、教育や環境などの場面で子どもたちが直面している問題を解決する取り組みをしています。次世代を担う子どもたちへ豊かな未来をつくるため、金融教育プログラム「出張授業～SAISON TEACHER～」、森林セラピー認定された赤城自然園・親子体験教室での自然教育などの取り組みを通して子どもの権利を尊重、支援しています。

▶ 出張授業～SAISON TEACHER～

<https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/csr/teacher/>

▶ 赤城自然園

<https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/environment/>

■ 是正・救済の取り組み（内部通報システムの設置）

クレディセゾングループは公益通報者保護法にのっとり、全グループ社員が利用できる内部通報システムを設置しています。メールや郵便などにより、コンプライアンスを主管する部署を事務局とする内部通報窓口に通報できるシステムで、2020年12月からは海外に拠点を置く関係会社からも通報可能な海外ホットラインも設置しています。相談対象は法令・社内規程・一般的社会規範および企業倫理に反する不正など、セクハラ・パワハラなどのハラスメント、職場環境の課題などです。お客様など社外からの声はインフォメーションセンター、セゾンカウンターをはじめとするカスタマーサポートにて相談を受け付けており、ご要望、ご指摘、お褒めの声を集約し分析しています。

お客様の声やニーズを社内での重要会議、イントラネットなどを通じて全社にその情報を共有し、お応えするため社内調整を行い、新しい商品の開発、サービスの改善、より使いやすいネット環境への対応、顧客対応品質の向上などに努めています。

▶ 内部通報システム（社員向け）

https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/esg2/esg_policy.html#esg2-10

▶ カスタマーサポート（サプライチェーン向け）

<https://www.saisoncard.co.jp/customer-support/>

▶ お客様の声：主な改善事例

<https://www.saisoncard.co.jp/topic/list/voice/>

人材戦略 | 担当役員インタビュー

「総合生活サービスグループ」の一員として 企業価値創造に貢献できる人材を増やしていく



安森 一恵

常務執行役員 戦略人事部、
プロセシング事業部 管掌
(兼) プロセシング事業部長

Q 「総合生活サービスグループへの転換」の達成に向けた 新中期経営計画における、 人材戦略の具体的な内容を教えてください。

プロフェッショナル人材の創造に向けて人事制度改定を実現する一方、「既存社員の自律したキャリア形成とリスクリングを目的とした社内公募」の定着と、「専門技能人材の採用」に注力しています。今まで当社はゼネラル職で入社し、本人の意思とは関係なく営業やオペレーションの事務、企画部門を担当するなど、本人の志向をあまり重視していませんでした。プロフェッショナル人材を創造するには、本人の適性や意思を聞く場を持ちながら、プロフェッショナル人材として自覚を持てるような仕組みをつくっていくことが必要だと考えています。

まず、「社内公募」についてですが、中期経営計画で重点戦略と位置付けられた部門や事業を優先して募ります。従来は対象部門が文章での募集を行っていましたが、今年からは該当部門の所属長自らが想いや情報を動画にして募集を行っています。応募者数は昨年同様に約100名でしたが、応募者からの応募用紙には細かく自分の経験が貢献できる内容や思いが記載され、さらに第二次審査の面談時のプレゼンテーションも白熱したものになりました。異動先においても、自らの意志で応募したからには成果のためにさまざまなことを学ぼうとする意欲が高いと感じています。

また、「専門技能人材の採用」に関して、当社は金融カテゴリーですので、データサイエンティストやウェブマーケターと

いった方を一般的な人材市場で獲得するのはあまり強くはありません。そこで、テクノロジーセンター長の取締役(兼)専務執行役員CTO(兼)CIOである小野が、IT関連業界のセミナーなどで当社入社後の人材の活躍ぶりを講演し、それをきっかけに検索して応募してくる方が多く見られるようになりました。新卒でも中途採用でも、入社した社員に「こんなはずではなかった」と思わせないために、「採用は人事」という概念にこだわらず、人事部門と担当部門が一体になって採用や育成に取り組んでいます。

Q 今回の人事制度改定の背景や理由を教えてください。

2021年度は、新しい人事制度をつくるために、あらゆる拠点や職層の社員へのヒアリングも含め社内外で幅広く情報を収集し、当社にふさわしい制度の構築に向けて検討を重ねました。当社は数年前に全社員化に踏み切り、同時に昇進昇格の権限を現場に委譲しましたが、その基準や判断が職場によりバラつきがあり、昇進昇格に対する納得性や公平性について課題が散見されました。

経営層とも協議を重ねて今回の人事制度改定では、全社一律の昇進昇格基準やアセスメントプログラムを導入するという結論に至りました。機会の公平性と昇格基準の明確化を前提に、部門には各ジョブグレードに適した仕事内容、役割定義の可視化を構築することを狙いとしています。これはジョブグレードが上がることを正とするのではなく、個人の働き方に関する選択の自由を意図したものです。

最も重要なのは上司と本人でジョブグレードに適したハードルを設定し、OJTで本人がそのハードルを超えるべく自分な

りに日々学び、考え、行動した成果が自身の成長につながり、当社の成長に貢献できたのかを知ることです。人材から人財への道のりには時にOFF-JTも必要ですが、主軸は正解のない問いを解くことの連続によるものと考え、OJTでの学びと行動、失敗と成功に重点を置いた昇格基準としています。今後は、この人事制度を活用した人材育成について所属長と対話しながら必要箇所を修正して社内に浸透させていきたいと考えます。また、成果に対する評価のフィードバックを本人は受けたか、それが適切であり納得できるものであったのか、という点は特に注視していきたいと思います。

Q 新人事制度の強化のポイントと具体的な内容を教えてください。

ポイントの1つ目は、最初の管理職である「課長」と同列に、専門業務のプロフェッショナルとして自身が直接責任を担う「専任課長」を設けたことです。昨今、採用も評価もJOB型への転換が進みつつあり、自身の強みや適性を深く掘り下げ、キャリア形成していきたいと考える人が増えています。専門的な知識を遺憾なく発揮してもらうために発言権と責任を与えて会社に貢献する働き方が必要と認識して、プロフェッショナル人材として

能力を発揮していけるかを見ていきます。

2つ目は、課長・専任課長のいずれも「課長職」に就くための「アセスメントプログラム」を組み込みました。外部機関の力を借りながら、特に課題発掘や対人協働といったあらゆる側面から個人の能力を見ていきます。例えば、部下を率いたマネジメントの能力に秀でているのか、あるいは個人で専門領域を突き詰めて事業を推進していく能力に秀でているのかを多面的に測定するものです。内容は異なりますが課長職登用だけでなく、係長相当職に就くジョブグレードへの昇格時もアセスメントプログラムは活用しています。いずれも自身のキャリアについて自問自答する機会と捉えてもらえるような発信をしています。また、アセスメントプログラムには社会問題や当社理解度測定を加えました。不確実性の高い昨今、国内外の金融や環境に対する関心は最低限持ち合わせる必要があると考えています。

加えて、社外との人材交流も引き続き活発に行っています。新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年に比べ、出向社員数も出向拠点も2割増加しました。社外の新しい観点到に触れることで視野が広くなり、視座が高くなったと言う社員が多いです。出向先によっては自分一人で企画・営業・事務とマルチ対応しなければならないけれど、仕事を創っている楽しさがあるという社員もいます。必要なスキルは出向時期を見据えてリスクルさせる必要がありますが、その手法はまだ確立していないため出向経験者と対話しながら実現に向けて検討していきます。また、グループ内企業との人材交流という観点で2022年度からは公募も開始しました。社員が社外への出向を経験することで、高度化・複雑化するビジネス課題に立ち向かい、セゾングループ全体を俯瞰して捉え、「総合生活サービスグループ」としての企業価値の創造に結びつくものと考えます。

Q 人的資本への投資が重視される中、これからの人事戦略の取り組みについて、お聞かせください。

最も重要なのは社員がメンタルもフィジカルも良好な状態で働き続けてもらうことです。毎日追われるように仕事をするのではなく、あらゆる事柄に興味関心を持てる余裕を持ちながら前向きな気持ちで仕事にエネルギーを投下し、働きがいを感じてほしいです。そのためにも、フィジカル面では特定保健指導受診率やがん検診受診率の向上を目指して全社員向けアナウンスと個別アナウンスを組み合わせる発信することや、女性の健康課題に対するフェムテックセミナーの開催、メンタル面では事例を用いたコミュニケーション研修、キャリア支援まで含めた復職プログラムを開催するなど、ポジティブに働ける土台作りに注力しています。そのうえで社員間の実践型教育研修“セゾンの学び”や外部企業の選択型研修など、社員が意欲的にリスクルする風土醸成と職種に限定しない財務知識やデータ分析など“学び”の構築、これらの実現を急ぎます。

最後に、人生100年時代が浸透しつつありますが、長い人生、いろいろな局面があります。仕事と育児、仕事と介護、仕事と学び、仕事と遊び、“どちらか”ではなく“どちらも”不安なく充実した日々を過ごせるように環境を整備しながら社員の挑戦意欲を上げていきたいです。当社で働くすべての社員が願わくば当社で「働き続けたい」と思うこと、特有の事情で「チャレンジへの一歩をためらわない」ことを実現できるような風土醸成に向け、組織・個人と対話を続けて“ライフ・ワーク・フルネス”を浸透させたいと考えます。





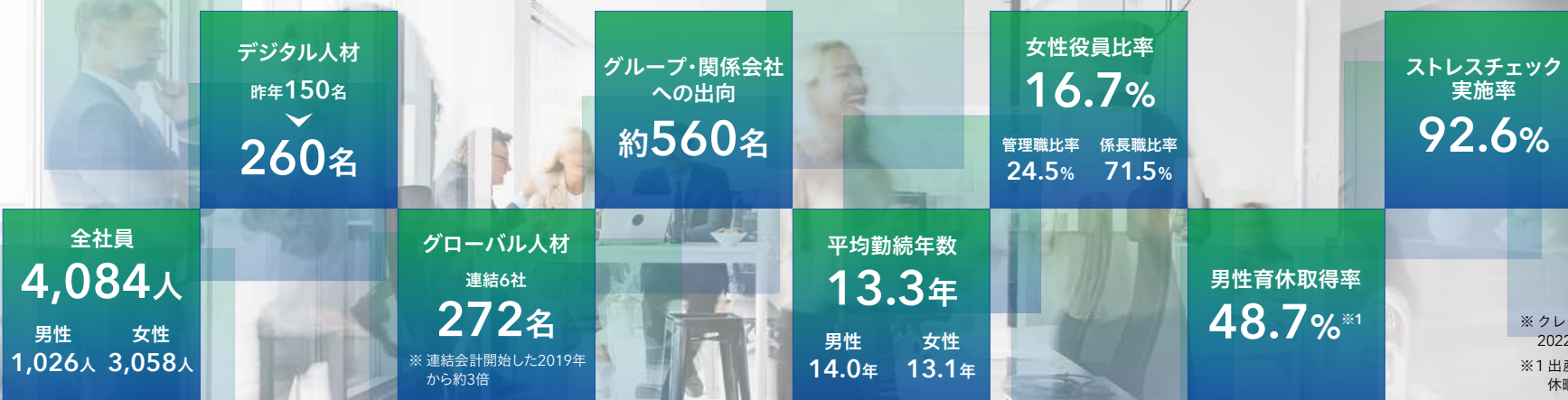
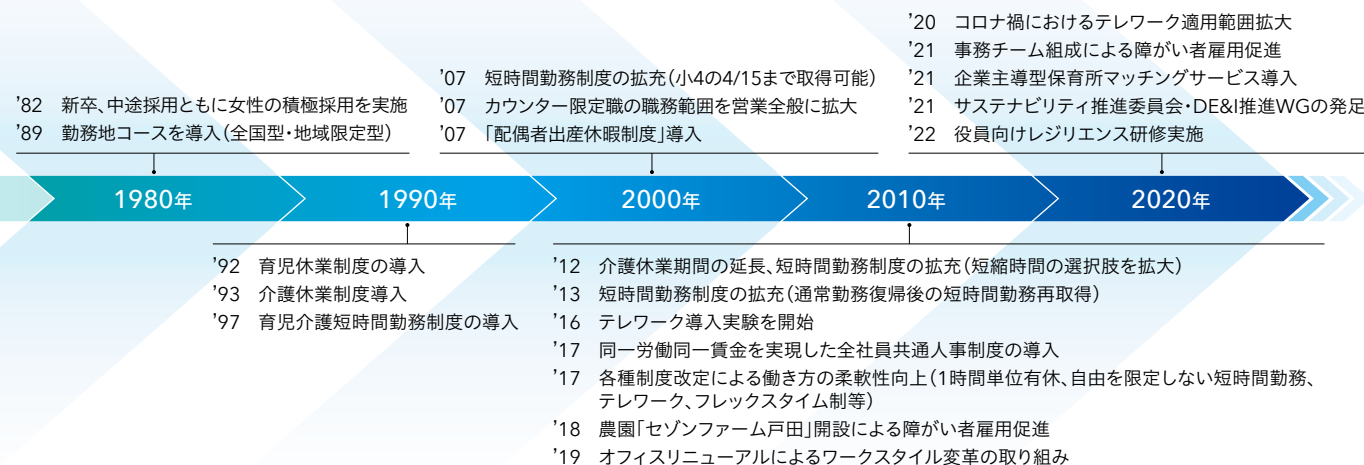
基本的な考え方

中期経営計画の実現を支える経営基盤のひとつとして、プロフェッショナル人材集団を構成するため、多様な人材が能力や適性を十分に発揮できる仕組みづくり、組織の風土醸成を目指します。

多様な人材活躍支援の歩み

当社は、性別・学歴・国籍・バックグラウンドなどが異なる多様な社員が、個性を活かしながら自ら主体的にキャリアを形成できるよう仕組みを整備し、Innovativeな人材による改革の加速化を図ってきました。

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各種制度を拡充してきました。直近では、2017年、さらに今年2022年9月に人事制度を一部リニューアルするなど、常にすべての社員が働きやすく、やりがいのある企業を目指して取り組んでいます。



※ クレディセゾン単体
2022年3月末時点

※1 出産・育児を目的とした
休暇取得を含む

中期経営計画実現のための経営基盤となる人事戦略のテーマ

世の中にある「困りごと」を解決するために
失敗を恐れずチャレンジし、新しい価値を創造し続ける
プロフェッショナル人材集団を目指す

▶ 3つの強化ポイント

- 多様な人材が、個々の個性や強みを活かして多様な活躍（キャリア形成）ができる仕組みづくり
- 誰もが失敗を恐れずチャレンジし、失敗を許容する組織風土の醸成
- 一人ひとりが自律して、主体的に学び成長する人材への教育支援、投資

多様な価値観の尊重

お客様のニーズが多様化し、日々目まぐるしく変化する時代において、社員の同質性を打破し、多様性を組織の変革を生む力に変えていく必要があります。この価値観のもと、ジェンダー・年齢・ハンディキャップにかかわらず一人ひとりがイキイキと働くことができる環境を目指しています。

さらに、取り組みを活性化するため、社内公募で社員のアイデアから生まれたダイバーシティロゴマークを掲げ、推進しています。



21年度 DE&I・両立支援 関連の施策

介護と仕事の両立支援

ユニバーサル・LGBTマナー

女性特有の健康課題

パパのための育児セミナー

■ 障がい者雇用促進と環境づくり

障がいのある社員一人ひとりが、その能力や適性を思う存分に活かし、安心して働ける環境づくりや、定着支援面談を推進しています。

また、一緒に働く社員を対象に、日々の関わり方について互いの意見を交えながら学ぶことのできる勉強会も行っています。



人事担当者が勉強会を開催

総合生活サービスグループへの転換



■ 女性活躍推進

多様なキャリア形成を実現する中で、当社社員のうちの約7割を占める女性社員が、より発言力のある役割で組織や会社に貢献する企業風土の醸成を目指します。2025年度末までの女性管理職比率25%をKPIに設定し、施策のひとつとして次世代マネージャーとして期待される30代前後の女性社員を選抜し、リーダーマインド醸成セミナーを開催しています。

また、女性社員が新規事業として提案し、採択されたFemtechという女性の健康課題をテクノロジーで解決する製品やサービスの展開と並行して、「クレディセゾンの女性社員が心身ともに健康的に働ける職場づくりを目指す」をコンセプトに、セミナーなど社内の啓蒙活動も実施しています。

■ キャリア採用の推進

中期経営計画の実現に向けて、専門職などのキーポストにおける高度専門人材の積極的な外部採用を行っており、戦略的人材配置を進めています。2023年度はエンジニア学生の採用も実施しています。

記載	単位	2019年度	2020年度	2021年度
障がい者雇用率	%	2.16	2.33	2.31
女性管理職比率 ※部課長職	%	21.0	24.3	24.5
全採用者数に対する中途採用比率	%	28.0	59.3	62.1

自律的なキャリア形成の支援

新たな事業領域に展開していくにあたって、専門性を高めるだけでなく、今いる所属、会社の枠を超えて、多様な経験、視点を養う必要があります。社員が、自分自身のキャリアについて、必要な能力やスキルを取得するための学びを実践し、自分の強みを活かしながら次なるステップへと進んでいくことを後押しします。

■ 自律的な学びの機会提供

一人ひとりが、定着させたいコンピテンシーに合わせた研修を自由に受講できる制度として「選択型研修」を導入しています。期待役割に応える行動発揮および自ら学ぶことを習慣化し、社員と会社の成長につながることを期待しています。

また、手を挙げた社員が、自身が持つ専門・得意領域スキルについて自ら講座内容を設計し、講師となって授業を行う「セゾンの学び」も2022年より実施しています。

■ 副業

当社では、一定の条件を満たせば副業が可能です。社外での経験を本業に還元すること、社員のキャリアアップにつながる働き方を応援しています。

■ キャリアデザインプログラム

年代別の期待役割、個人のキャリア形成における課題に応じた自律的なキャリアを考えるためのサポートを行います。

■ NEXT SAISON

「率先垂範」を目的に、社内外問わずあらゆる課題解決に向けたテーマを幹部が選定し、

一般社員とともに幹部が中心となって施策立案から新規事業化まで実現していきます。幹部との交流を通して、経営者視点での考え方も学ぶことができます。

■ オープンチャレンジ(公募)

キャリア自律人材を後押しすべく、これまで以上に社内公募を活性化させています。2021年度春には、経営戦略に基づいた人材ポートフォリオを策定し、当社が注力する事業領域、新規事業、そしてグループ会社を対象に社内公募を展開。2021年度応募数は300名で、その結果、前年度の3倍にのぼる72名が異動を実現させました。

■ キャリアシート

これまでの経験・志向と今後のキャリア・成長について申告します。申告内容は、人材育成計画や最適な人員配置の参考に活用します。

■ SWITCH SAISON

社員のアイデアを事業化する社内ベンチャープログラムです。2019年から開催し、累計約1,000件の応募の中から事業化提案が採用されています。

社員一人ひとりおよび組織としてのWell-being向上

当社では、健康維持・増進を重要な経営課題と位置付け、健康経営を推進するための組織体制を構築し、さまざまな取り組みを行っています。第3創業に向けて、変化に強い「人」と「組織」を創り出していくために、逆境において力強く組織を牽引する能力(レジリエンス)を重視し、役員向けにレジリエンスプログラムを実施しました。役員が率先垂範し、身体力・情動力・思考力・精神力の4つの活力を高める習慣を身に付け、組織に波及させることで、社員がよりイキイキと幸せに働き続けられることを目指し、今後も活動を継続していきます。

外部からの評価



健康経営優良法人2022に認定されました。



がんアライ宣言・アワードにて「ゴールド」を受賞しました。



2020年がん対策推進企業アクションにて「がん対策推進優良企業」を受賞しました。



2022年8月健康優良企業「銀の認定」を取得しました。

多様な働き方の推進

すべての社員が仕事とプライベートの両立に対して不安を抱えることなく、また意欲ある社員が活躍し続けられるよう、両立を理解し支援する制度の充実と職場風土の醸成に取り組んでいます。

▶ 多様な働き方を支える制度・取り組み

<https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/diversity/gender/>



■ 育休取得推進と復職支援

法定基準を上回る「育休休業制度」を導入するほか、さまざまな研修や制度を用意し、性別にかかわらず誰もが積極的に育児参加できる職場風土を目指しています。また、円滑な職場復帰やキャリア形成を支援すべく、仕事と育児の両立をテーマにした「ワークライフバランス編」と、自身のキャリアビジョン

を中期で描く「キャリアデザイン編」の2コースを設けた、ワーキングマザー対象のセミナーを毎年実施しています。

■ コアタイム無しのフレックス勤務

1か月の総労働時間の範囲で、出勤日の労働時間を自分の裁量で決めることができます。部門特性に応じた、最適な働き方を実現します。

安心・安全・便利なキャッシュレス社会への貢献



◀ 関連するステークホルダー

基本的な考え方

デジタル化や新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、日本国内のキャッシュレス化は大きく前進しています。当社は、クレジットカードなど金融サービスの提供を行う企業として、安心・安全・便利なキャッシュレス社会を目指し、個人情報の管理や新たな不正に対するセキュリティ基盤の構築に取り組んでいます。



多様な決済スキームの構築

キャッシュレス社会実現に向けて、お客様の利便性向上を目的として多種多様な決済プラットフォームの実現に取り組んでいます。

クレジットカードやプリペイドカードをはじめとするプラスチックカードの発行に加えて、スマートフォン決済や提携先アプリと連携したQRコード決済など多様なスキームを提供しています。

個人情報の適正管理

個人情報の管理は、当社の最も重要な責務と認識し、「個人情報の取扱いに関する宣言」を公表しています。法令、ガイドライン・業界ルールなどを遵守するとともに、社内規程を定め、社内研修・コンプライアンス教育を実施し、(一社)日本クレジット協会の資格制度である「個人情報取扱主任者」の取得を実質的に社員に義務付けるなど、管理意識の醸成と浸透に努めています。また、個人情報の取り扱いについては、専用回線の利用、アクセス権限者の制限、情報の暗号化、情報端末設置場所への入退出管理など、セキュリティの強化を図っています。なお、個人情報の取り扱いを適切に行っている事業者に対して付与されるプライバシーマークを2006年5月に取得し、個人情報保護水準の維持・向上に取り組んでいます。

▶ プライバシーポリシー

<https://www.saisoncard.co.jp/info/privacy-policy/>



多重債務への対応

使い過ぎによる「多重債務者」の発生防止と、お客様の暮らしを豊かにし、経済の発展に寄与するということのバランスの追求が最重要課題と考え、個人情報の適正管理に努め、慎重な与信と与信後の適切なフォローによる「多重債務者」発生の防止に取り組んでいます。

不正利用検知の精度向上

当社では創業より70年間で培ったクレジットカードにおける審査のノウハウ・経験と、パートナー企業との協働による新たなシステムを掛け合わせることで、より強固なセキュリティ基盤を構築しています。

具体的には、AIによる不正検知の自動化、なりすまし防止技術の導入、不正デバイス検知の3つの方向性でキャッシュレス決済における不正排除に取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、お客様に安心・安全な決済環境を提供し、新時代におけるタイムリーかつ非接触の決済手段の普及に貢献しています。

キャッシュレス時代のセキュアな決済環境

不正検知システム

AI(機械学習)を活用した不正リスクスコアリングモデルによって不正リスクが高い取引を判別分析し、第三者による不正利用を未然に防止するためのシステム。巧妙化する不正手口の自動学習と最新トレンドの早期把握により、膨大な取引データから素早く精度の高い不正検知が可能。

不正デバイス検知

お客様が利用するデバイスの一つひとつを識別する技術を使って、インターネット上で行われる不正行為を検知するサービス。インターネット上で行われる不正なカード申し込みや本人になりすましたショッピング利用を検知・防止することで、インターネット取引に対する不安を解消し、安心・安全なインターネットサービスの提供が可能。



eKYC

生体認証による本人認証技術を有する株式会社Liquidが提供する本人確認書類や顔画像などを撮影するだけで入会手続きがオンラインで完結する新たな本人確認サービス「LIQUID eKYC」と、当社のカード情報をAPI連携する「セゾンコネクト」を組み合わせることで、プラスチックカードの受け取りを待たずに、審査完了後スマートフォンでの即時利用(モバイルペイメント)が可能。



お客様



パートナー

◀ 関連するステークホルダー

基本的な考え方

近年、ますます高度化・巧妙化するサイバー攻撃などの脅威に対応するために、サイバーセキュリティ対策を経営課題と位置付けています。当社は、金融サービスを提供する企業として情報セキュリティ方針を掲げ、適切な情報管理に取り組むとともに、ハードウェアやソフトウェアなどの情報資産を適切に保護・管理し、情報セキュリティの継続的な維持・向上に取り組んでいます。

方針

当社が保有する情報資産を適切に管理することは重要な経営課題であることを認識し、当社の役員、執行役員および社員などが取り組むべき基本方針を定めています。

▶ 情報セキュリティの詳細はこちら

https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/esg2/esg_policy.html#esg2-03

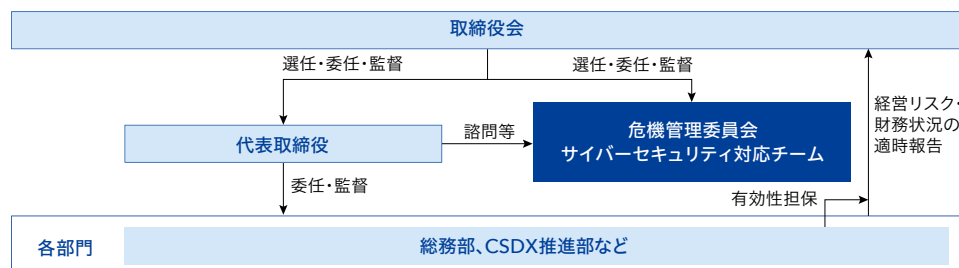


管理体制

情報管理規程をはじめとする情報セキュリティに関する諸規程を整備し、これらを遵守するとともに、セキュリティレベルの向上を図るため、社内規程の継続的な見直しを行います。また、各部門長をコンプライアンス責任者に任命し、情報セキュリティを推進する体制を構築・推進しています。

また、サイバー攻撃のインシデント対応として、取締役会の監督下にあたる危機管理委員会内の組織として「サイバーセキュリティ対応チーム」を設置し、セキュリティ脆弱性に関する情報収集、サイバー攻撃やトラブルの監視、情報収集や監視に基づいた対応方針や対応手順の策定を行い、インシデント発生による被害を最小限にとどめたうえで状態の復旧を目指すための体制整備を進めています。

サイバーセキュリティ体制図



情報／サイバーセキュリティの取り組み

当社では、お客様のクレジットカード情報などの重要なデータを扱う共同基幹システムなどにおいて、クレジットカード業界におけるグローバルセキュリティ基準であるPCI DSSに準拠しています。

加えて、セキュリティ対策において、ネットワーク多重防御による入口対策により、外部からの不正アクセスをブロックする取り組みも実施しています。

さらに、システムの脆弱性を検知・改善することなどを目的に、定期的にシステムリスク評価を実施しています。また、標的型攻撃メールなどのサイバー攻撃対応として、社員の情報セキュリティ意識の向上のための模擬メール訓練を実施するなど、継続的にサイバー攻撃に備えた対策を講じています。

今後さらなるセキュリティレベル向上に向けて4つのテーマに分類したロードマップを策定し、各種セキュリティ対策の検討・実行を推進していきます。

テーマ1

継続的なモニタリングと対応



テーマ2

クラウド移行など環境変化への対応



テーマ3

インシデント発生時の運用管理



テーマ4

包括的なセキュリティ体制の構築



基本的な考え方

「企業は社会的存在として法令遵守や利益貢献といった責任を果たすだけではなく、市民や地域、社会の顕在的・潜在的な要請に応え、またはそれを上回る方法や内容で事業を展開していかなければならない」ものにとらえ、社会貢献活動に取り組んでいます。

グローバルに社会課題の解決を目指し、ソーシャルボンドを発行

2022年6月、「株式会社クレディセゾン第91回無担保社債（社債間限定同順位特約付）」（以下：本社債）を発行しました。これは、企業や地方公共団体など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（ソーシャルボンド）であり、機関投資家を対象とした社債です。当社がソーシャルボンドを発行するのは、今回が初となります。

本社債により調達する資金は、「インド現地法人(Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.)への増資金および貸付金」「シンガポール現地法人(Saison Capital Pte. Ltd.)への貸付金」として充当されます。これら2つのプロジェクトは、東南アジアやインドをはじめとした新興国において、十分な金融サービスを受けることができないアンダーサーブド層の中小零細企業や個人が直面する社会課題の解決を目標としています。

当社は、サービス先端企業を経営理念として、ステークホルダーの皆様に対して社会的責任を果たしていくことを目指しています。本社債の発行は、資金調達の多様化の実現と、ファイナンス・インクルージョンをテーマに行われたものであり、今後もアジアからグローバル事業展開をますます加速させ、社会の発展・課題解決に貢献していきます。

産学連携を通して「次世代教育」「金融教育」を推進

当社では、未来を担う子どもたちに対し、次世代教育や金融教育の機会を積極的に提供しています。例えば、2019年3月より行っている金融教育プログラム「出張授業～SAISON TEACHER～」では、次世代を担う子どもたちが正しい金融知識を身に付け、自立した消費者となるために、全国の学校にて出張授業を行っています。対象となるのは中学校と高校の全学年で、子どもたちが将来、適切な選択の判断ができるように幅広い金融知識やノウハウを持つ当社社員が講師を務めています。開始からすでに200回実施しており、受講者数は約9,900名※。費用はすべて無償であり、出張授業のほかオンラインでの授業も可能です。



「出張授業～SAISON TEACHER～」授業の様子

また、2022年8月には(学)廣池学園麗澤大学と教育連携協定を締結。当社社員がオープンカレッジ講座やプロジェクト企画運営体験へ参加・協力するなど、「大学」「企業」の双方でそれぞれの持つ人材や知識・情報などの資源を活用。産学連携の観点から、地域経済への貢献とこれに資する人材育成に関して一層の連携向上を図ることを目指しています。

※2022年8月末現在



徳永学長(左)と
岡本常務執行役員

ウクライナの人道支援を目指し、ポイント交換やカード決済による寄付を開始

当社は現在、ウクライナで起きている深刻な人道危機に対する支援に向け、2022年3月より、セゾンカード会員の皆様を対象に当社のポイントプログラム「永久不滅ポイント」を通じた募金受付に加え、当社の総合通販サイト「STOREE SAISON」において永久不滅ポイント対象カードによるクレジットカード決済での寄付受付も開始しました。対象カードは永久不滅ポイント対象セゾンカードで、1口500円単位（永久不滅ポイント寄付は1口100ポイント＝500円相当）の寄付受付を実施。2022年7月31日まで継続した結果、総額5,254万円の寄付金をお預かりし、同年9月に在日ウクライナ大使館にて、セルギー・コルスンスキー駐日ウクライナ特命全権大使へ直接、寄付金額のご報告をさせていただきました。



ウクライナ募金

税務コンプライアンス

当社は、事業活動を行う各国・地域の税務に関連する法令等を遵守し、適切な納税を行っています。今後も税務ガバナンスの向上に努めていきます。税務方針については下記をご覧ください。

https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/esg2/esg_policy.html#esg2-08

サステナビリティガバナンス鼎談



サステナビリティ推進委員
安森 一恵
常務執行役員
戦略人事部、
プロセシング事業部 管掌
(兼) プロセシング事業部長

サステナビリティ推進委員会委員長
水野 克己
代表取締役
(兼) 社長執行役員COO

サステナビリティ推進委員
大槻 奈那
社外取締役

「総合生活サービスグループへの転換」を目指して
ステークホルダーに関わる事項を広くあまねく議論し
「常識を覆す」という企業DNAを引き継いでいきたい

Q 「サステナビリティ推進委員会」はどのような背景で立ち上げたのでしょうか。

水野: 例えば、当社のオペレーションセンターは他社のインフォメーションセンターも受託しているため、首都圏が台風などで出勤が難しい状況にあっても関西地区にあるオペレーションセンターが通常通り稼働することができれば、お客様や企業からの問い合わせに答えることができます。環境問題だけでなく新型コロナウイルス感染症の拡大など、さまざまな社会課題が当社事業に与える影響は極めて大きいと言えます。社員の安全や健康の管理が、まさに事業に直結しているのです。事業を持続可能にしていくために、こうした問題に真正面から取り組むことこそが、お客様はもとより、社員をはじめとしたステークホルダーに寄り添うことにつながると考えます。ステークホルダーに関わる問題を広くあまねく議論していきたい、その思いからサステナビリティ推進委員会を立ち上げました。

Q 2021年度の「サステナビリティ推進委員会」の振り返りをお願いします。

水野: 当委員会には、「気候変動戦略推進WG」と「DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)推進WG」の2つのタスクフォースを設置しています。

ダイバーシティに関して、当社は1980年代から女性の活躍推進に取り組んでいて、学歴や性別、年齢で評価するのではなく、能力での判断が当たり前になっています。例えば今年、32歳の社員が(株)リ・セゾンというサーキュラーエコノミーに取り組む合併会社の社長になりました。また、2022年度下期には他社から来られた3名が部長職になりました。多様な価値観の中で新しいサービスを創造することが重要と考えているからです。こうした考えは当社のDNAに刻まれているのだと思います。

加えて、2022年6月からスウェーデンのドコノミー社が提供するCO₂排出量可視化技術を活用し、決済データに基づいてCO₂排出量を見える化する、気候変動対策をテーマとした「SAISON CARD Digital for becoz」の発行を開始しましたが、当委員会での議論が発端となっています。収益化には時間がかかると思いますが、環境問題に高い関心を持つお客様の变化を捉えて動くことが重要です。

安森: 2021年度は合計7回のサステナビリティ推進委員会が開催されましたが、TCFD提言に沿った情報開示に関する議論が多く、環境課題に関する多くの有識者の方からの知見を蓄えることができました。今後は、これらの議論によって決定した環境に関する当社の考え方を、社員に自分事として捉えてもらいたいと考えています。

大槻: 当社の事業は非常に社会性が高いと思います。「地震などの災害の際にはクレジットカードを持って逃げなさい」と親に言われたことがあります。クレジットカードは与信によって身分保証がなされていますから、宿泊もできて食料も購入できます。そういった点からも社業自体の社会性が高いのです。ですから、今後さらに強化が必要となる領域は「環境」と「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」であろうと思います。

今年の「気候変動戦略推進WG」では、(株)ウェストボックスと協業し、さまざまな意見の相違を乗り越えて、わずかな期間でTCFDの情報開示を進めたのには正直驚きました。素



晴らしい活動を行っている「赤城自然園」の認知度も限定的ですし、今のTCFD基準ではうまく評価できないという問題もありましたが、それを全員で共有し、どのように変えていけば良いのかという前向きな議論を進めることができたのは成果だと思います。

Q 「サステナビリティ推進委員会」の委員にはどんな方が加わっていますか。また、その役割をお聞かせください。

水野: 私が委員長を務め、社内外、男女、さらにグローバル視点を持った委員で構成していますので、多様な観点からの議論が行われています。私はメンバーの一人として、まずは聞くことを第一に心掛けています。

大槻: 委員会には、シンガポールから取締役(兼)専務執行役員がオンラインで参加しており、これは他社にもあまり例がありません。ダイバーシティはもちろんですが、海外からの目線が確保されている点は重要です。私が心掛けているのは、社外取締役として他社と比較する視点からの話をする事です。社内委員の各担当分野からの指摘や質問も充実し、活発な委員会だと感じています。

Q クレディセゾンのサステナビリティの特長はどういった点でしょうか。

水野: 顧客を中心にお客様の「困りごと」の解決のために、常識ではあり得なかったことにチャレンジするのが、当社の最も重要なサステナビリティだと思います。1980～1990年代の当社創業期において、クレジットカードとは上場企業の男性管理職以上が持つ決済ツールだという既存概念を覆したのが当社です。活発な消費行動を行う女性たちにクレジットカードを発行したのは、画期的な与信革命でした。現在、海外事業では、きちんと一定基準は守りながらも性善説に立ち、銀行口座を持ってない人たちに向けての資金提供や生活費補填のために与信を行っています。これは非常に難しいですが、困難にチャレンジするのが当社の社会性の表れであり、まさに「祖業」なのです。

安森: 持続可能性というのは、会社という箱だけがあっても意味がありません。社員が心身ともに健康で、当社で働き続けたいと思ってもらえることに尽きるのだと思います。

加えて、災害の際などに、当社のクレジットカードがどこまでお客様のお役に立つのかを考え、例えば政府から指示される前に、債権回収の一時停止などを当社自身で判断し、発信するといったことを脈々と続けることが必要と考えています。

大槻: ダイバーシティの側面からお話すると、当社には非常に個性的な社員が何人もおり、その人たちの社外活動を支援しています。尖った個性を持つ社員を面白いと思い、聞く耳を持つ企業はあまり多くはありません。個性を重んじるクレディセゾンの企業文化は、社外から見ても特異的で良い点だと思います。

Q 今後の課題やサステナビリティ推進委員会の活動予定、
そして、ステークホルダーへのメッセージをお聞かせください。

安森: 当社の女性新入社員の約8割が「将来は管理職に就きたい」と思って入社しているにもかかわらず、何年か経つと「就きたくない」との比率が逆転するという調査結果をサステナビリティ推進委員会でも話しました。当社は女性管理職比率が25%弱であり、金融業界の中では高い比率ですが、入社後に何かしらの違和感を持ち逆転につながってしまうのだと思います。当委員会では、これらの課題への方策について、さらに議論を深めたいと考えています。

また、気候変動に関しては、当委員会の中での議論を、どのように社員の今の仕事に結びつけるのかが、課題だと思っています。例を挙げると、自然災害が起きると当該エリアお客様の督促状などにお見舞いの手紙を封入する業務が発生しますが、すべて手作業にならざるを得ません。これは気候変動によって引き起こされる業務である、といった身近な事例で社員に伝え、気候変動に取り組む理由を浸透させていく活動を強化したいと考えます。社長自らが各拠点を見てまわり、社員の実態を把握する草の根運動で、サステナビリティの意義を浸透させていく活動を続けていますので、執行役員はより一層現場に足を運び、サステナビリティを全社員約4,000人の気持ちに刺さるような、大きなムーブメントにしていきたいと思っています。ステークホルダーの皆様のご理解とご協力をお願いいたします。



大概: 私も、社員全体の巻き込みが重要だと思います。TCFD開示に向けた作業では多くの部門を巻き込んで進めたのは良い点でした。従来、環境問題は自部門には関係がないと思う人も多かったかもしれませんが、「もしかしたら、自分の仕事に関わる課題かもしれない」という問題意識を持ち始めることができたのは大切な一歩だったでしょう。

また、人はストーリー性のあるものに心が動かされます。当社のサステナビリティに関する取り組みも、ストーリー性を磨き上げて伝えれば、社内外のさらに多くのステークホルダーの理解が進むと考えます。ステークホルダーの皆様にはぜひご期待いただきたいと思います。

水野: グローバル事業を展開する中で、シンガポールのメンバーがインパクト投資を立案しスタートさせました。インパクト投資に携わっている現地社員には、当社に関わるべきフィナンシャル・インクルージョンについて当委員会でも話してもらおうなど、さらに新しいチャレンジに取り組みたいと考えています。

社員はもとよりお客様からも投資家の皆様からも、未来に向けての当社の存在意義、つまりパーパスを明らかにしつつ事業を通して社会に貢献していくことがますます期待されています。その期待に沿うよう、未来に向けて進んでいきたいと思っています。ステークホルダーの皆様からの一層のご支援をお願い申し上げます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、革新的なサービスを創造し、継続的に企業価値を向上させることによって、株主の皆様から理解と賛同を得るという経営の基本方針を実現するためには、経営における透明性の向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化が極めて重要であると認識し、コーポレート・ガバナンスの充実に向けたさまざまな取り組みを実施しています。

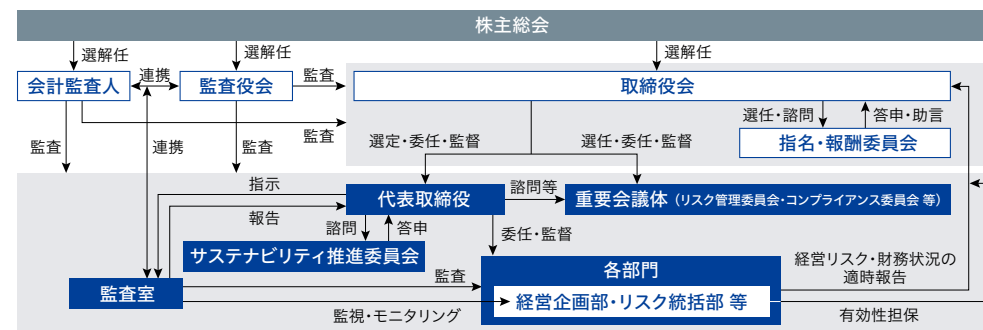
▶ 詳細については、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/governance/pdf/governance_report_202209JP.pdf



機関構成・組織運営などに係る事項

組織形態	監査役設置会社
定款上の取締役の員数	25名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数(うち社外)	9名(3名)
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名
定款上の監査役の員数	5名
監査役の人数(うち社外)	4名(3名)
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

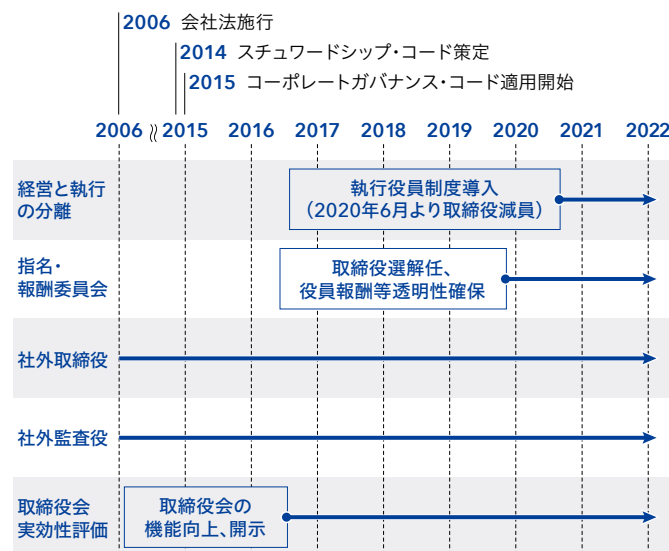
コーポレート・ガバナンス体制の模式図



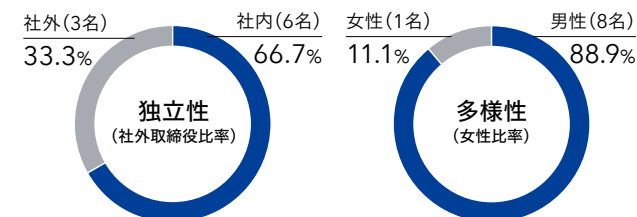
経営・執行体制

当社では、監査役・監査役会制度を採用しています。また、株主・投資家などからの信頼を確保していくために、社外取締役・社外監査役の選任によるコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。取締役会や指名・報酬委員会などにおいて、社外取締役から経営における意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を受けることにより、業務に精通した取締役が経営効率の維持向上を図ることができます。また、監査役会は内部監査や内部統制統括部門の役員などと連携を図ることで、経営に対する監督機能を強化しています。なお、当社は2020年3月より、業務執行と管理監督の分離によるコーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を目的に、取締役会の役員構成を見直し、執行役員制度を導入しました。これにより、より適切な管理監督機能の発揮および効率的な業務執行体制の整備を図ります。

ガバナンス体制移行



取締役の構成



指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関として、取締役会の決議によって選任された取締役で構成され、代表取締役会長CEOを委員長とする5名の委員で構成し、独立社外取締役が過半数を構成しています。同委員会は、取締役の選任に関する事項、取締役が受ける報酬などの方針の策定などについて、取締役会からの諮問を受け審議し、取締役会に答申します。

取締役・監査役・執行役員のスキルマトリックス

当社では、取締役・監査役・執行役員の経営上のスキルをスキルマトリックスとして可視化し、不確実な時代に柔軟な経営を行うために、多様なスキル、専門性を持つメンバーで構成しています。

役職	氏名	企業 経営	グロー バル	財務・ 会計	人事・ 労務	法務・ リスク 管理	営業・ マーケ ティング	デジタル ・IT	新規事業 ・M&A	不動産	ファイ ナンス・ ローン	ESG
代表取締役会長 CEO	林野 宏	●	●		●		●		●			●
代表取締役(兼) 社長執行役員COO	水野 克己	●	●				●		●			●
代表取締役(兼) 副社長執行役員CHO	高橋 直樹	●		●	●				●		●	●
取締役(兼) 専務執行役員	三浦 義昭	●					●	●	●			
取締役(兼)専務執行 役員CTO(兼)CIO	小野 和俊	●	●					●	●			
取締役(兼) 専務執行役員	森 航介	●	●	●					●			●
社外取締役	富樫 直記	●	●				●	●			●	
社外取締役	大槻 奈那		●	●		●				●		●
社外取締役	横倉 仁			●		●						
常勤監査役	金子 美壽	●	●				●		●	●	●	
常勤監査役	原田 宗宏	●			●	●						●
常勤監査役	井川 裕昌			●		●				●	●	●
監査役	笠原 智恵		●			●	●	●	●			
常務執行役員	岡本 龍成	●					●				●	
常務執行役員CFO	馬場 信吾			●		●			●		●	●
常務執行役員	足利 駿二	●					●		●		●	
常務執行役員	安森 一恵				●							●
常務執行役員	中山 直喜						●			●	●	
常務執行役員	根岸 正樹		●				●		●		●	
執行役員	磯部 泰之						●	●			●	
執行役員	嶋田 かおり						●				●	●
執行役員	田畑 隆紀						●				●	
執行役員	川原 友一						●	●	●			
執行役員	三坂 直樹						●		●		●	

※ 本表は取締役・監査役・執行役員が有するすべてのスキルを表す表ではありません。保有するスキルなどのうち、主なもの最大6つに●印をつけています。
※ 当社が総合生活サービスグループへ転換するために、特に事業戦略上重視しているスキルは、グローバル、デジタル・IT、新規事業・M&Aです。

取締役会の実効性について

実施概要	当社では、取締役会の実効性向上を目的として、年1回、前年度選任された役員を対象とし、全取締役・監査役(任期満了前の退任者を含む)の自己評価による分析・評価を実施しています。各取締役・監査役から以下の項目についてアンケートを実施し、取締役会においてその結果のフィードバックに基づきディスカッションを実施します。
評価項目の概要	(1)取締役会の構成 (2)取締役会の運営 (3)取締役会の役割・責務
評価結果の概要	取締役会は概ね適切に運営されており、取締役会全体の実効性は確保されていることを確認しています。 中期経営計画の策定や企業戦略など当社の進むべき方向性に関する議論にあたっては、取締役会における審議に加え、取締役および監査役が参加する経営会議に執行役員も参加して議論する機会を設けることで多様な意見の創出と方向性に対する意識の醸成を図り、個別案件を含めた事前説明の実施、執行役員会の事前審議における議論の内容を取締役会資料の構成に含め社内のさまざまな意見を共有し、情報の充実に努めることで、取締役会においてより実質的に議論することが可能になりました。 引き続き、取締役会における企業価値向上に向けた議論をより一層活性化するための課題認識を踏まえ、さらなる実効性向上に向けた運営改善などに努めます。

役員報酬

■役員報酬の基本方針

当社は役員の報酬などの額またはその算定方法の決定に関する方針として、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能し、株主利益などとも連動した報酬体系を構築すべく、あらかじめ決議する内容について、指名・報酬委員会へ諮問し、答申を受けたうえで、2021年2月25日開催の取締役会において取締役の個人別の報酬などの内容に係る決定方針を決議しています。取締役の個人別の報酬などの内容に係る決定方針の基本方針としては、役員報酬の体系および個人別報酬について、同程度の規模の企業や業界などの水準および社員給与とのバランスなどを考慮しつつ、職位や代表権の有無などに応じた報酬水準とすることとしています。

■報酬体系

業務執行取締役の報酬構成は、基本報酬、業績連動報酬（賞与）、譲渡制限付株式報酬で構成されており、社外取締役と監査役は基本報酬のみとしています。

また、業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の規模の企業や業界などの報酬水準を踏まえ、指名・報酬委員会において検討を行うこととしています。なお、報酬などの種類ごとの比率の目安は、基本報酬：業績連動報酬など（賞与）：非金銭報酬など（譲渡制限付株式報酬）＝7：2：1としています。

対象となる役員	基本報酬（金銭報酬）	業績連動報酬など（賞与）	非金銭報酬など
業務執行取締役	月例の固定報酬とし、職位別年間報酬水準を設定し、代表権の有無などを勘案したうえで算定した金額	職位別などの基本賞与額に対して在籍率などを勘案したものに、定量指標※1の業績連動係数※2と定性的な評価※3の業績連動係数を乗じたもので算定した額	譲渡制限付株式報酬※4として、職位別年間報酬水準を設定し、代表権の有無などを勘案したうえで算定した金額
社外取締役	固定報酬のみ	－	－
監査役	固定報酬のみ※5	－	－

※1 定量指標：単体の経常利益（一過性要因などを除く）の成長率と計画達成率です。
※2 業績連動係数：定量的な業績指標の成長率と計画達成率のウェイトをそれぞれ50：50としたうえで大規模災害やパンデミックなどの発生を総合的に勘案したものです。
※3 定性評価：各取締役の当社業績および企業価値向上への貢献度について当該取締役を含む全取締役が評価した結果などです。
※4 譲渡制限付株式報酬：条件の詳細については有価証券報告書をご覧ください。
※5 監査役報酬：株主総会で決議された総額の範囲内で、監査役会の協議によって各監査役の報酬額を決定しています。

業務執行取締役の報酬体系

基本報酬 【約70%】	業績連動報酬など （賞与） 【約20%】	非金銭報酬など 【約10%】
職位や経営責任レベルに応じて設定	単年度の当社業績および 当社業績への貢献度	譲渡制限付 株式報酬

2021年度に係る業績連動報酬（賞与）の支給予定額の算定にあたっては、新型コロナウイルス感染症の影響などを総合的に勘案し定量指標の業績連動係数を100%、各取締役の定性指標の業績連動係数を80～120%と見込んでいます。

個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき、取締役会長に一任することができ、その範囲は各取締役の基本報酬の額および各取締役の業績連動報酬（賞与）の評価配分並びに譲渡制限

付株式の取得に係る金銭報酬債権の配分額としています。当該権限が取締役会長によって適切に行使される措置として、指名・報酬委員会で取締役が受ける報酬の基準を策定しており、取締役会長はその基準に基づき、取締役会から委任をされた範囲に従い、決定することとしています。

2021年度に係る取締役の個人別の報酬などの実際の支給額の決定にあたっては、取締役会は、当社全体の業績などを俯瞰しつつ適切な評価が可能であると判断し、代表取締役会長CEO林野宏氏に、各取締役の基本報酬の額および譲渡制限付株式の取得に係る金銭報酬債権の配分額の決定を委任し、また、各取締役の業績連動報酬（賞与）の評価配分については委任する予定です。

■役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

2021年度における当社の役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数は次のとおりです。

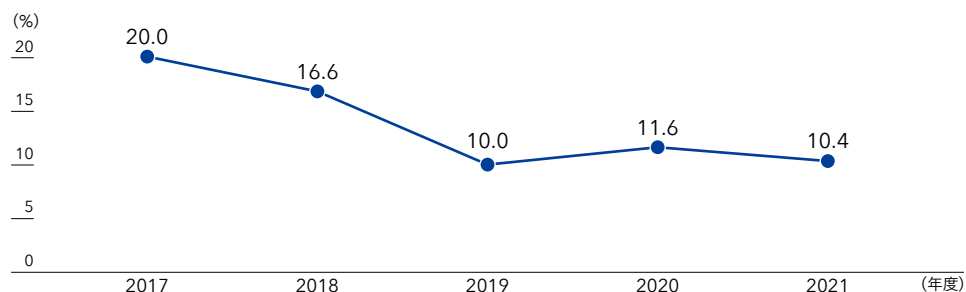
区分	報酬などの総額 （百万円）	報酬などの種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数（人）
		基本報酬	業績連動報酬など	非金銭報酬など	
取締役（社外取締役を除く）	293	196	70	27	6
監査役（社外監査役を除く）	16	16	－	－	1
社外取締役	24	24	－	－	3
社外監査役	36	36	－	－	3

（注）1 取締役の報酬などの総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
2 業績連動報酬などについては、2021年度に係る業績連動報酬（賞与）の支給予定額を記載しています。
3 非金銭報酬などの内容は当社の普通株式であり、割当ての際の条件などは、第72期有価証券報告書の報酬体系と算定方針に記載のとおりです。
4 2021年度末時点の取締役の員数は9名、監査役の員数は4名です。
5 役員ごとの氏名、役員区分、連結報酬などの総額および連結報酬などの種類別の額については、連結報酬などの総額が1億円以上の役員が存在しないため、記載を省略しています。

政策保有株式

政策保有株式については、当社グループの事業戦略に必要な取引（投資）先であり、かつ保有の合理性があるもののみ保有しています。保有の合理性の検証については、中長期的な視点も含め、保有に伴うリスクやコストと保有によるリターンなどを適正に把握し、取締役会および委員会で採算性などを総合的に検証しています。検証の結果、保有の合理性が乏しいと判断された銘柄については、市場の影響などを考慮しつつ速やかに売却をしています。

政策保有株式の連結純資産比率



リスク管理体制およびコンプライアンス体制強化

当社では、持続的な企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上重要な取り組みと位置付け、内部統制システムの整備やリスク管理体制の強化、コンプライアンスの徹底、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンによる仕組みづくりなどにより、その実現に努めています。

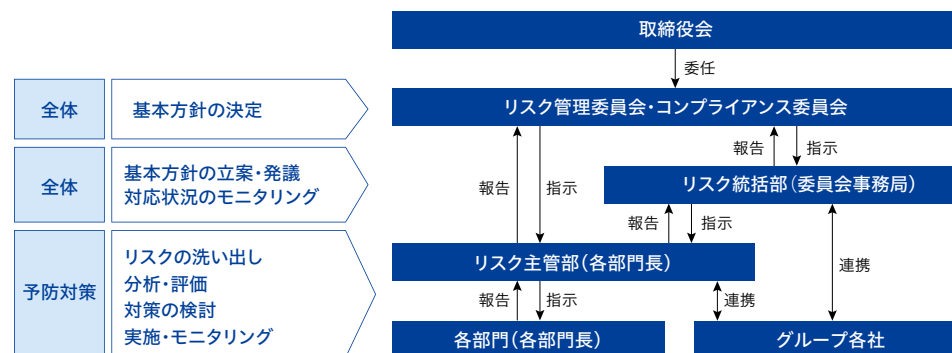
内部統制システムの構築にあたっては、内部統制統括部門である経営企画部を中心に、業務の適正性・効率性を確保するための体制構築を行うことを目的として、内部統制システム基本方針を取締役会において決定しています。また、財務報告に係る内部統制への対応については、リスク統括部を中心として当社および連結対象会社における内部統制整備の推進と、監査室による独立したモニタリングを行っています。

リスク管理については、「リスク管理委員会」およびリスク統括部を中心として、リスク発生の予防および顕在化による当社への影響の極小化に努めています。そのため、「リスク管理規程」「損失の危険の管理に関する規程」および「危機管理規程」に基づき、社員に対して定期的な社内教育・訓練を行い、リスク管理体制の維持に努めています。また、当社グループ内に内在する諸問題または重大なリスクを伴う統制事項については、経営企画部グループ戦略室を中心としてグループ各社の業務執行状況を監督するとともに、グループ各社の主管部門と情報共有を行っています。

コンプライアンス体制については、企業活動における法令遵守、公正性、倫理性を確保するために、「コンプライアンス委員会」を設置しています。各部門にコンプライアンス責任者を任命して

いるほか、会社自身がどのように行動するかを「行動宣言」として定めたうえで、役員や社員がどのように行動すべきかを「行動基準」として取りまとめ、それらを徹底するための社内ウェブサイト上の開示、相談窓口の周知、コンプライアンス研修の実施など、コンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。

リスク管理体制・コンプライアンス体制



株主・投資家の皆様との対話 (IR活動)

当社は、株主や投資家の皆様に企業情報を公平でわかりやすく迅速にお伝えすることを心掛け、当社をご理解いただくために有効と思われる業績面・財務内容・戦略などの情報に加え、当社だからこそできる持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティの取り組みも積極的に開示しています。また、決算説明会、証券会社主催カンファレンス、個人投資家向け説明会への参加、個別面談を継続的に実施したことに加えて、対話の中で注目度の高かった「グローバル事業」「CSDX戦略」に関する事業戦略説明会を実施するなど、株主・投資家の皆様との対話を積極的に行っています。

今後も、株主・投資家の皆様のニーズを意識したIR活動を推進していきます。

2021年度のIR活動実績

決算説明会	2回
証券会社主催カンファレンス	2回
セルサイドアナリスト／機関投資家との個別面談	196回
個人投資家向け説明会	1回

社外取締役メッセージ

さらなるガバナンス強化に向けた、社外取締役の役割と取り組み

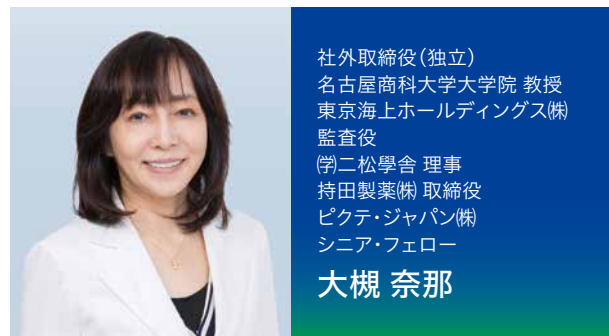


私は、日銀でのリスク規制・金融機関経営のモニタリング、国内外の多様な金融事業者に対する戦略・ガバナンス・ITなど幅広いコンサルティング、グローバルな金融機関での社外取締役など40年余りの経験・知見を活かして、特に「事業戦略に適合したガバナンス」という視点から、取締役会や各種委員会などの場で積極的な提言をしてきました。

当社は目下、「カード決済事業の進化」「時代のニーズを捉えたファイナンス事業の展開」「アジアを核としたグローバルなファイナンス・決済事業展開」を軸に、「総合生活サービスグループ」を目指した成長へアクセルを踏み込んでいます。

このような場合でのガバナンスの重点課題は、「リスク資本の効果的な配賦と適正管理」「外部採用含む人的資本の強化・統合管理と評価・報酬体系の適正性の検証」「海外事業の各種リスク管理の高度化」の3つと認識しています。

この3つの観点から、今後も取締役会や指名・報酬委員会のほか、各事業部門、監査役との日頃の意見交換をこれまで以上に密接に行いながら、経営執行の監督を行っていきます。



当社の取締役会には、社内・社外ともに、極めて多様なバックグラウンドの役員で構成されています。見方も考え方も異なるだけに、議論がヒートアップすることもしばしばです。取締役会のすべての議題が、すんなり「異議なし」の唱和のみで終わったことは一度もなかったと思います。

私は、もともとアナリストなので、企業に対する質問には慣れている方だと思います。多面的な質問を投げかけることで、そのような活発な議論の“触媒”になるよう心掛けています。執行役員の方々には、時として調査の手間をおかけすることもあります。しかし、そのようなプロセスを通じて、意外なリスクが浮き彫りになることもあると感じています。

問題はこれからです。人々の決済方法も生活様式も激変し、当社も未知分野への果敢な挑戦が求められています。私を含む取締役会が、こうした挑戦をどのように促し、監督し、時としてアドバイスすることができるか。正念場であることを肝に銘じ、これまで以上の激論を交わして、セゾン史上最高のビジネスモデル作りに貢献したいと思っています。



当社では2022年度から新中期経営計画がスタートしました。各事業ポートフォリオの変革によってさらなる成長を目指し、これを支えるデジタル、ブランディング、人材といった経営基盤の一層の強化が進んでいます。取締役会では、こうした会社の目指す方向をにらみながら、各議題が戦略、中期経営計画、予算などとの関係でどう位置付けられ、どう展開していくのかを意識して活発に討議がなされています。私たち社外取締役は事前に議案に関する詳細な説明を受けていますが、その際にはそれぞれの立場から疑問点を詰め、各部署の幹部職と毎回忌憚のない議論をしています。私は弁護士・公認会計士としてこれまで多くの企業をみてきました。そこで培ってきたのは、数あるファクトの中で真に重要なものは何か、質の高いエビデンスに裏付けられているか、適正な検討プロセスを経ているか、議論の内容はエシカルか、といった観点で物事を見るスキルとマインドです。今後もガバナンスの一層の強化に取り組み、クレディセゾンの健全で持続的な成長に貢献したいと考えています。

取締役・監査役・執行役員 (2022年10月1日現在)



取締役

林野 宏 1942年生 代表取締役会長CEO 経営政策、ブランディング、 総合生活サービスグループ戦略 ----- 1982年3月 当社入社 クレジット本部営業企画部長 1983年4月 当社取締役 2000年6月 当社代表取締役社長 2019年3月 当社代表取締役会長CEO	水野 克己 1969年生 代表取締役(兼)社長執行役員COO 経営全般執行、グローバル戦略 ブランディング戦略部、経営企画部、 ペイメント事業部 管掌 ----- 1992年4月 当社入社 2013年6月 当社取締役 2020年6月 当社取締役(兼)専務執行役員 2021年3月 当社代表取締役(兼)社長執行役員COO
高橋 直樹 1950年生 代表取締役(兼)副社長執行役員CHO 戦略推進、新規事業統括 監査室、ファイナンス事業部 管掌 ----- 2005年4月 当社入社 顧問 2005年6月 当社常務取締役 2016年3月 当社代表取締役副社長 2020年3月 当社代表取締役(兼)副社長執行役員CHO	三浦 義昭 1966年生 取締役(兼)専務執行役員 クレジット事業部 管掌 ----- 1990年4月 当社入社 2016年6月 当社取締役 2020年6月 当社取締役(兼)専務執行役員
小野 和俊 1976年生 取締役(兼)専務執行役員CTO(兼)CIO グループDX戦略推進、Why SAISON戦略 CSDX推進部、カスタマーサクセス事業部 管掌 (兼)フルライフビジネス部 担当 (兼)CSDX推進部長、テクノロジーセンター長 ----- 2019年3月 当社入社 CTO テクノロジーセンター長 2019年6月 当社取締役 2020年3月 当社取締役(兼)常務執行役員 2021年6月 当社取締役(兼)専務執行役員CTO(兼)CIO	森 航介 1977年生 取締役(兼)専務執行役員 グローバル事業部 管掌 ----- 2013年7月 当社入社 2022年6月 当社取締役(兼)専務執行役員
大槻 奈那 1964年生 社外取締役(独立) ----- 2017年6月 当社取締役 2018年4月 名古屋商科大学大学院教授 2018年6月 東京海上ホールディングス(株)監査役 2019年9月 (株)二松学舎理事 2021年6月 持田製薬(株)取締役 2022年9月 ピクテ・ジャパン(株)シニア・フェロー	富樫 直記 1960年生 社外取締役(独立) ----- 2007年4月 経済同友会幹事 2014年6月 (株)ナガホリ取締役 2017年6月 当社取締役 2022年6月 TG Partners(株)代表取締役 パートナー
	横倉 仁 1969年生 社外取締役(独立) ----- 1995年 3月 公認会計士登録 2007年12月 弁護士(東京弁護士会)登録 2014年 4月 早稲田リーガルコモンズ法律事務所 弁護士 (パートナー) 2020年 6月 当社取締役 2021年 7月 (株)伊藤園監査役

前列(左より): 水野 克己 林野 宏 高橋 直樹
 中列(左より): 森 航介 三浦 義昭 小野 和俊
 後列(左より): 大槻 奈那 富樫 直記 横倉 仁

取締役・監査役・執行役員



左より：井川 裕昌 笠原 智恵 金子 美壽 原田 宗宏

監査役

金子 美壽 1956年生

常勤監査役

1990年1月 当社入社
2008年6月 当社取締役
2010年3月 当社常務取締役
2015年3月 ㈱キューピタス(2020年4月 当社に吸収合併)代表取締役社長
2019年6月 当社常勤監査役

原田 宗宏 1954年生

常勤監査役(社外・独立)

1978年4月 警察庁入庁
2012年4月 関東管区警察局長
2013年6月 日本電動式遊技機工業協同組合専務理事
2019年6月 当社常勤監査役

井川 裕昌 1958年生

常勤監査役(社外・独立)

1982年4月 大蔵省(現財務省)入省
2013年6月 名古屋税関長
2014年6月 東日本高速道路㈱常勤監査役
2019年6月 当社常勤監査役

笠原 智恵 1968年生

監査役(社外・独立)

2000年4月 弁護士(第一東京弁護士会)登録
2015年6月 当社監査役
2019年1月 渥美総合法律事務所・外国法共同事業(現渥美坂井法律事務所・外国法共同事業)シニアパートナー
2020年12月 ㈱エムティーアイ監査役
2022年6月 アキレス㈱取締役 監査等委員

執行役員

岡本 龍成 1967年生

常務執行役員

総務部 管掌
(兼) リース部、MF事業推進部 担当

馬場 信吾 1971年生

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

足利 駿二 1971年生

常務執行役員

全社法人営業
セゾンAMEX事業部 管掌
(兼) セゾンAMEX事業部長
(兼) 信用保証部 担当

安森 一恵 1973年生

常務執行役員

戦略人事部、
プロセシング事業部 管掌
(兼) プロセシング事業部長

中山 直喜 1965年生

常務執行役員

ファイナンス事業部長

根岸 正樹 1972年生

常務執行役員

グローバル事業部長
(兼) 経営企画部、プロセシング営業
部、プロセシング企画部 担当

磯部 泰之 1969年生

執行役員

Collection&Researchビジネス戦略
クレジット事業部長

嶋田 かおり 1966年生

執行役員

CS企画部 管掌
(兼) 新規事業開発部 担当
(兼) CS企画部長

田畑 隆紀 1967年生

執行役員

カード合弁会社統括
ペイメント事業部長(兼) プロセシング
推進部 担当(兼) カードJV企画部長

川原 友一 1975年生

執行役員

カスタマーサクセス事業部長
(兼) デジタルマーケティング部長

三坂 直樹 1975年生

執行役員

戦略企画部 担当
(兼) 戦略企画部長

前列(左より)：安森 一恵 足利 駿二 岡本 龍成 馬場 信吾
中列(左より)：嶋田 かおり 川原 友一 磯部 泰之 中山 直喜
後列(左より)：根岸 正樹 田畑 隆紀 三坂 直樹