CREDIT SAISON

統合レポート

INTEGRATED REPORT 2023



経営理念

私たちは、サービス先端企業として
「顧客満足主義の実践」「取引先との相互利益の尊重」「創造的革新の社風創り」の
3点を共通の価値観として浸透させ競争に打ち勝ち
お客様、株主の皆様、そしてすべての取引先の皆様の
期待に添うようにチャレンジを続け、社会的責任を果たしてまいります

行動宣言・行動基準

クレディセゾンの経営理念を具現化していくために、すべての役員及び社員が共有すべき
価値観・行動指針としているのが『行動宣言・行動基準』です。

行動宣言

当社は経営理念の実現に向けて、
どのように行動すべきかを
明らかにするために、
行動宣言を定めています。

行動基準

私たちが行動宣言に沿った行動を
するための具体的な指針となる
行動基準を定めています。
私たちは、この行動基準を共有すると
ともに、これに沿って行動します。

➤ 行動宣言・行動基準の詳細はこちら
https://corporate.saisoncard.co.jp/company/compliance.html

ロゴに込めた想い

CREDIT SAISON

当社のコーポレートカラーについて

セゾンブルー
「生活する人びとの幸福、希望」を象徴

セゾングリーン
「信頼、やすらぎ、文化性、先進性」を象徴

CONTENTS

Introduction
1 目次／編集方針
2 中期経営計画の基本コンセプト
3 新たな価値を創造し続けるクレディセゾンのあゆみ
4 事業ポートフォリオ変革
5 6つの事業

Management Vision
6 CEOメッセージ
8 COOメッセージ

Value Creation Strategy
12 価値創造プロセス
13 過去中期経営計画の振り返り
14 現中期経営計画の概要
15 「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
| 担当役員インタビュー
19 スルガ銀行㈱との資本業務提携
21 グローバル事業 | 担当役員インタビュー
23 グローバル事業の展開加速
27 ペイメント事業の再生
29 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
30 ファイナンス事業とペイメント事業の融合
31 人財戦略 | 担当役員インタビュー
33 人的資本
38 CSDX戦略 | 担当役員インタビュー
41 財務資本戦略 | 担当役員インタビュー

Sustainability
44 クレディセゾングループのサステナビリティ
46 リスク・機会への対応
48 気候変動への対応
(TCFD提言に沿った情報開示)
50 環境
52 人権
53 安心・安全・便利なキャッシュレス社会への貢献
54 情報／サイバーセキュリティ
55 地域社会との共生
56 社外取締役による座談会
59 コーポレート・ガバナンス
63 取締役・監査役・執行役員

Data Section
65 11ヵ年の要約財務データ
66 セグメントハイライト／5ヵ年の非財務データ
67 会社情報・投資家情報
68 主な外部表彰・編集後記

編集方針

当社では、お客様、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、正確、迅速かつ公平な情報開示に努めています。
「Credit Saison Integrated Report 2023」は、中長期的な価値創造についてより一層のご理解を深めていただくことを目的に、当社の財務情報に加え、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報も合わせて掲載し、ステークホルダーの皆さまに、当社の持続的な成長をご理解いただくことを主眼に編集しています。
本レポートの編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしました。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

見通しに関する注意事項

本報告書にある将来の業績予想・事業環境予測などに関する記述は、記述した時点で当社が入手できた財務情報に基づいたものであり、これらの予想・予測には不確実な要素が含まれています。また、これらの予想・予測を覆す潜在的なリスクが顕在化する可能性もあります。従って、将来の実際の業績・事業環境などは、本報告書に記載した予想・予測とは異なったものとなる可能性があることをご承知おきください。

報告対象期間

2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)について報告していますが、一部2023年度の活動についても掲載しています。

Introduction

中期経営計画の基本コンセプト

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



「創造的破壊」のDNA
➤ P3



社内ベンチャープログラム
➤ P35

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



生成AIの活用
➤ P40



DX人材の育成
➤ P38

「3つの基本コンセプト」に基づき
事業のドライブを加速させ、
新たな価値を創り出します

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



ラテン地域への進出
➤ P25



インド事業の躍進
➤ P24

新たな価値を創造し続けるクレディセゾンのあゆみ



1951年
月賦百貨店(株)緑屋の創業



1982年
年会費無料「西武カード」発行
セゾンカードカウンターでの
即与信、即発行、即利用の開始



1985年
信用保証事業開始



1988年
VISAおよびMasterCardとの提携により
年会費無料のインターナショナルカード化

1997年
アメリカン・エキスプレス社との
提携により「セゾン・アメリカン・
エキスプレス®・カード」を発行

2002年
永久不滅ポイント開始

2006年
ポイントサイト「永久不滅.com」
(現セゾンポイントモール)の運営開始

2009年
フラット35事業参入

1951年 創業

セゾングループの思想と文化の始まり

セゾングループの創業者・堤清二氏は、戦後、「衣食住」のニーズが充足した後の消費者ニーズを予見し、消費文化をリードしながら生活に関わるあらゆる領域に事業を拡大することで流通改革を推し進める“生活総合産業”を提唱していました。常にお客様を見つめ、新しいイノベーションを社会に提供していく――そんな思想がセゾングループの根底にあります。

イノベーションで社会をより豊かに

Neo Finance Companyへ

1980年 ペイメント事業への転換
革新的なイノベーションを
次々に生み出し、
クレジットカードNo.1会社へ

2000年 事業構造の転換
クレジットカード事業の
拡大とファイナンス事業の
本格化

2014年 グローバル事業の加速
アジアで特色のある
ファイナンス
カンパニーへ成長

2022年 デジタル化の加速
総合生活サービスグループ
への転換
リアルとデジタルを融合し、
カスタマーサクセスを実現



常にお客様の目線で



2010年
アメリカン・エキスプレス社と世界初の
「センチュリオン」デザインカードを発行

2013年
セゾンの資産形成ローン取り扱い開始

2014年
シンガポールに現地法人を設立



2017年
セゾンの家賃保証を取り扱い開始

2018年
インドにKisetsu Saison Finance(India)Pvt. Ltd.を設立

デジタルの活用で期待を超える感動体験を

2021年
CSDX戦略発表

CSDX
CREDIT SAISON Digital Transformation

総合生活サービスグループへの転換に向けて、
WEBサイト「セゾンのくらし大研究」をリリース

2023年
ブラジル・メキシコへ進出

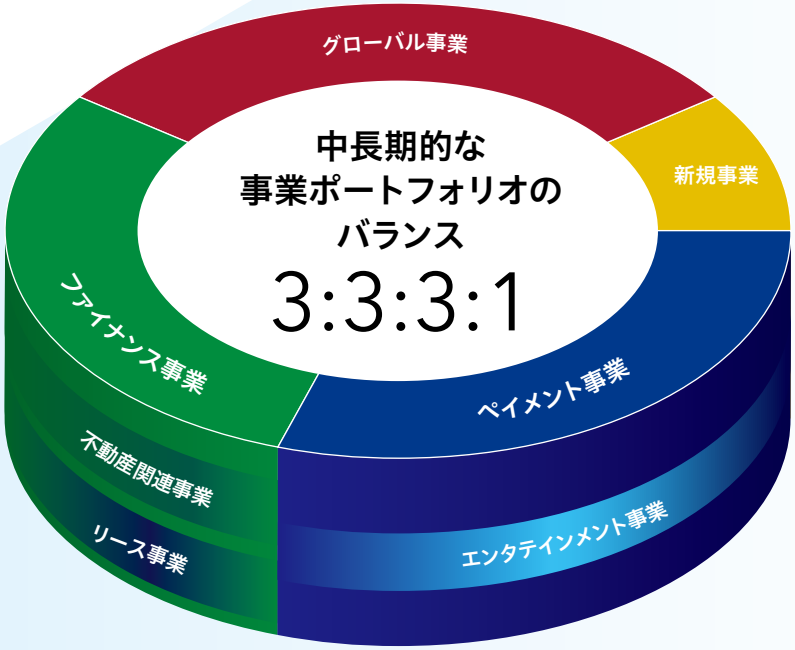
※「アメリカン・エキスプレス」は、アメリカン・エキスプレスの登録商標です。
(株)クレディセゾンは、アメリカン・エキスプレスのライセンスに基づき使用しています。

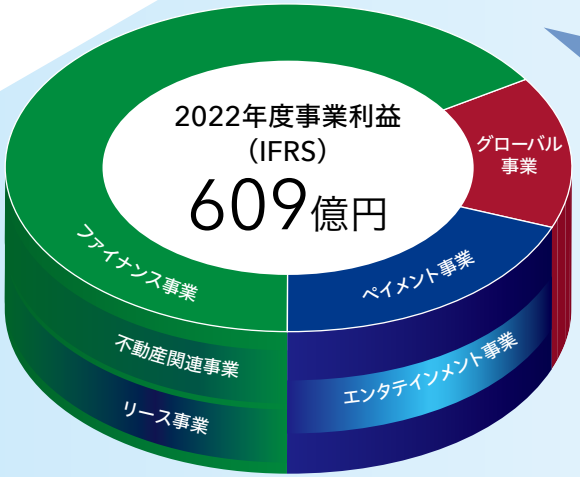
事業ポートフォリオ変革

ペイメント（クレジット事業）に依存しないビジネスモデルの構築

異業種の決済サービス参入、改正貸金業法の施行（2010年）、世界的な新型コロナウイルスの感染拡大など、当社は環境の変化に対応しながら、中長期の成長に向けて事業ポートフォリオの変革を続けてきました。特に、長く主力事業であり続けているペイメント事業に頼らないビジネスモデルの構築を目指し、他の既存事業の強化、新規事業の創出に取り組んでいます。

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目指しています。グローバル事業の拡大とペイメント事業の体質強化により、「3：3：3：1」の構成に着実に近づいています。







- ペイメント事業※1
- ファイナンス事業※1
- グローバル事業※2
- 新規事業

※1 ペイメント事業にはエンタテインメント事業を包含、ファイナンス事業にはリース事業と不動産関連事業を包含
※2 2022年度までペイメント事業に含まれていたグローバル事業を、2023年度第1四半期連結累計期間より独立して記載する方法に変更



6つの事業

クレジットカードやスマートフォン決済など、キャッシュレス社会の実現に向け、多様な決済サービスを提供しています。また、クレジットカード事業と親和性の高い家賃保証事業も展開しています。そのほか、クレジットカード事業者などからバックオフィス業務を受託するプロセシング事業も運営しています。



ペイメント事業

信用保証事業、ファイナンス事業から構成されており、事業性資金にも使用可能なフリーローンの信用保証、カード会員向け優待を付加した「フラット35」、投資用不動産購入をサポートする「セゾンの資産形成ローン」など、マーケットニーズに即したファイナンス機能の提供を行っています。



ファイナンス事業

コンサートなどのチケット販売やアミューズメント事業などから構成されています。



エンタテインメント事業

不動産事業、不動産賃貸事業およびサービサー（債権回収）事業などを行っています。



不動産関連事業

レンディング事業、インベストメント事業を中核として、アジア地域にとどまらず、全世界を視野に入れた事業開発を推進しています。適切な金融サービスを十分に受けられない人々（アンダーサーブド層）や企業に対して、デジタル化・現地化された金融サービスを提供することで、ファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指しています。



グローバル事業

OA通信機器を中心とした「ファイナンスリース」「事業用割賦」を、事業者の設備投資計画に合わせて展開しています。

キャッシュレス決済の拡大を捉えたPOSレジ周辺市場のようなビジネストレンドへの対応に加え、環境商材をはじめとした成長分野にも挑戦しています。



リース事業

CEOメッセージ

「創造的破壊」と「個々の自由」を両立しながら総合生活サービスグループの経済圏を拡張していく



代表取締役会長CEO
林野 宏

私は常に国際政治動向を注視し、日本企業のグローバルな立ち位置について考えています。ロシア・ウクライナ紛争に加え中東情勢も緊迫化するなど、地政学リスクはこれまで以上に高まり、対立の続く米中に加え、EUやロシア、さらにはインドをはじめとするグローバルサウスの動きなど、世界は多極化の方向に向かっています。

そのような中、日本の存在感は、世界第2位の経済大国を成し遂げた20世紀後半に比べるとはるかに小さくなっています。しかし私は、20世紀とは異なる21世紀型のグローバルビジネスモデルを創出できれば、この多極化する世界情勢の中でも日本企業がプレゼンスを高めるチャンスはあると考えます。

多面的な対応が求められるグローバル戦略

20世紀、日本企業のグローバル戦略は、現地企業の資本の過半数を握り、日本から社長を派遣する、「支配」が主流でした。21世紀においては、こうしたやり方は通用しません。大事なのは、進出した国や地域の希望に沿った形で、その国・地域の経済発展に貢献すること。多極化する時代においては、現地に合った多面的な対応も求められます。出資比率は大きな要素にはなりません。

2022年度の決算にも表れたように、私たちは今、インドを中心にグローバル事業が急成長しています。その最大の特徴は、経済成長を続ける国・地域を起点に、現地の人の目線でオリジナルビジネスを展開している点です。銀行などの金融機関から十分な金融サービスを受けられないアンダーサーブド層へのレンディング（貸付）事業を主軸とするインドの子会社、Kisetsu Saison Finance（India）Pvt. Ltd.では、現地のFintech事業者との連携モデル（BtoB）で事業を順調に拡大し、いよいよ個人および中小企業向けのBtoCモデルをスタートさせました。さらにこのインドのモデルを、ブラジル、メキシコなど他国へ展開していきます。

国内は緩やかな経済圏を構築、いずれはグローバルへ波及効果を狙う

「総合生活サービスグループへの転換」の実現に向けて、今、私たちは「セゾン・パートナー経済圏」という緩やかなイコールパートナー経済圏の構築を進めています。独自の経済圏で囲い込みを進める他社の経済圏と戦っていくためには、ひとつの業種につき提携先は何社までといった縛りや資本関係の有無などを考慮しない緩やかさと、お客様のニーズにいかに応えられるかといった視点が大切です。

お客様の「困りごと」を解決する総合生活サービスグループとして2021年9月に立ち上げたWEBサイト「セゾンのくらし大研究」は、直近で月間470万ページビューを記録するなど、順調に成長を続けています。経済圏の構築を通じたマネタイズのスピード感については、関係者それぞれの期待値に相違も見られますが、慌てることなく緩やかに進めていく寛容さも重要と考えます。

すでに不動産業界からは、三井不動産㈱、東急不動産㈱、大和ハウス工業㈱などとご縁があり、協業しています。また地銀・信用金庫・信用組合など、これまで400近い金融機関と信用保証事業などでの提携を進めてきました。今後は、ビジネスの多角化に挑戦すると同時に、リテールビジネスに強みをもつスルガ銀行㈱との間に資本業務提携を結び、多種多様な企業との提携ネットワークの充実を図りながら、バンクとノンバンク双方の強みを融合させた新しいビジネスモデルの創出にも挑戦していきます。

企業に利益をもたらすのは、お客様しかいません。ですから、お客様のニーズを起点としたパートナーシップが重要であり、そこで「ギブ&テイク」が成り立つ関係を築きながらシナジーを発揮する仕組みを構築するほうが強いと思うのです。この緩やかな経済圏は当然ながらグローバルへの展開も視野に入っています。



「創造的破壊」と「自由」

私はよく、企業にとって重要な経営資源として「人材」「ブランド」「イノベーション」「時間」の4つを挙げます。

成長を支える「人材」の発掘や確保は決して簡単ではありません。また事業を動かす層にある人材には、ハードトレーニングで鍛えていくことも必要です。また人材が流動化する中、こうした優秀な人材を引き留めておくためには、当社自体が魅力のある「おもしろい会社」であり続けなければなりません。人間には、知らないことを知りたいという知識欲が本能としてあります。遊びから得られる学びも多くあるように、その本能を刺激するという目的を前に、「遊ぶ」「学ぶ」「働く」はほぼイコールなのです。一人ひとり異なる価値観をもった人材が、「あの仕事をしてみたい」と自ら仕事を取りにいける、自由で働きがいのある風土と多様な価値観を包摂する環境が、人材の活躍を後押しします。

セゾン・パートナー経済圏の拡充には、好感をもっていただくためのブランディングが必要ですし、新たなビジネスモデルを創出するためにはイノベーティブな組織でなければなりません。イノベーティブな組織には、商品やサービス、仕事のやり方などを創造的に破壊する習慣が根付いており、この創造的破壊は多様な人との交流から生まれます。

自由でいられることが、後悔しない豊かな人生につながるように、組織においても、一人ひとりの人材が、自由意思に基づいて、与えられた時間を何に使うか自ら考え、行動してほしいと考えます。クレディセゾンは今後も、一人ひとりの多様な価値観を認め合い、個々がもつ成長意欲を後押しする、そうした企業であり続けたい。そしてこれを後押ししていくことが、今の私の仕事だと思っています。

COOメッセージ

「Innovative」「Digital」「Global」を進化させ国内外で事業のスケールアップを図る



代表取締役（兼）
社長執行役員COO
水野 克己

国内にとどまらずグローバルに事業を展開していくうえで、今の国際情勢は地政学リスクの高まりや不透明な中国経済の行方、長引く円安といった為替の動向など、極めて多くの不確定要素があります。国内を見ても、今後の金利政策や物価動向、さらには「貯蓄から投資へ」という流れなど、変化の兆しには枚挙にいとまがありません。こうした動きはプラスにもマイナスにも働くものですが私たちはやはり、「変化はチャンス」と捉えています。

Q 2022年度は好決算を発表しました。その要因をお聞かせください。

2022年度の決算は、過去最高となる435億円の当期利益を計上し、中期経営計画の事業利益目標700億円についても、当初予定していた2024年度から1年前倒しの2023年度中に達成見込みとなりました。この要因には、ペイメント事業の回復や、不動産市況の堅調な推移を背景としたファイナンス事業の着実な成長もありますが、グローバル事業が顕著に伸長しており、当初想定を上回る成長を果たしたことが大きく寄与しています。またファンドの評価益も決算に好影響を与えました。

グループ会社もまた、経営体制を刷新したセゾンファンデックスやセゾンリアルティ（旧アトリウムグループ）のビジネスモデルの変革が進んでいます。当社が掲げる「総合生活サービスグループへの転換」を成し遂げるのは人材にほかなりません。多様な領域のプロフェッショナル人材を獲得・育成したことで、布陣はかなり揃ってきたと考えています。

Q グローバル事業の中でも特にインド事業の急拡大について、その背景を教えてください。

インドでは2018年に事業会社を設立、2019年から事業を開始しましたが、その直後の2020年にコロナ禍となり、融資のできない状況が続きました。その間、当社が注力したのが体制強化です。もちろん、GDP成長率が約7%台 、国全体の平均年齢が28歳前後など、インドという国自体の成長性が高いことも事業拡大の一因であり、私も現地に行くたびにその活気を肌で感じていますが、経営基盤を担うガバナンスや財務会計、リスク管理などの人材強化を図ったことで、コロナ禍明けにインド事業を加速度的に伸ばすための土台が構築できました。一方で、新興国ならではのリスク管理も重要です。インドには2023年9月末時点で約700名の人材がおり、他のノンバンクや金融機関で融資を手がけた経験がある、現地の商慣習に精通した人材がオペレーションを統括しています。地場のリスクに対する鋭い肌感覚を持つ優秀な現地の人材が、その場で経営判断し、戦略を実行できる点は大きな強みです。

Q　事業利益目標が達成見込みとなり、2024年5月には新中期経営計画の発表を予定しています。柱となる取り組みや、現中期経営計画での残された課題、将来の事業ポートフォリオについてお考えをお話しください。

新中期経営計画策定のために私自身も現場を回り、多くの社員と計50回ほど直接対話の機会をもちました。

ペイメント事業は、2018年の共同基幹システム完成以来、課題をひとつずつ着実にクリアしており、今進めているペイメント事業とファイナンス事業の融合や、法人営業の体制拡充をさらに推し進めます。クレジットカードに加えてファイナンス商材も扱うマルチタスク化など、人的リソースを法人営業にも大きく振り向けてきた結果、法人カードの取扱高は同事業全体の約2割まで伸びてきました。人材のリスキリングや一人当たりの生産性向上のための施策といったペイメント事業の構造改革を引き続き推進しながら、SME（ Small and Medium-sized Enterprise ）顧客の新規獲得などを強化していきます。

ファイナンス事業は、2023年5月のスルガ銀行との資本業務提携発表後、10月には住宅ローン保証事業の連携をスタートしています。同行との連携をさらに推進し、富裕層・SME向けプロダクトの展開などを中心に、スピード感をもって事業拡大を図ります。

グローバル事業は、インドにおいて盤石な財務基盤を有する日本のクレディセゾンの信用力を活用しながら現地で格付を取得し、それを経て現地金融機関から資金を調達するという戦略的な資本政策を展開しています。また2023年10月からメキシコ、ブラジルでも本格的に事業を開始しました。インドのビジネスモデルと事業ノウハウを水平展開することで両国における早期立ち上がりが期待できます。ノンバンクの進出がほぼない両市場では、日系ブランドである安心感も強い武器となるので、ユニークなポジションを確立したいと考えています。

昨年私は、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」の比率になる中長期的な事業ポートフォリオのイメージをお伝えしましたが、マーケット規模や成長スピードなどから、10年後など長期目線ではグローバル事業が5割まで拡大するポテンシャルもあると感じています。また関連会社も含めた新規事業の伸長により「3：3：3：3」となる可能性も秘めています。事業利益という点では、早期に1,000億円規模の企業体にしていきたいと思います。



Q　「総合生活サービスグループへの転換」の実現に向け、「Innovative」「Digital」「Global」を基本コンセプトとする方向性に変化はありますか。

「総合生活サービスグループへの転換」ならびに3つのコンセプトは、それぞれが道半ばと認識しており、コンセプトを変える予定はありません。これらを「2.0」へと進化させる上で肝となるのは「Digital」だと考えます。デジタル化によるオペレーションの省力化で人材リソースをより営業力の強化に配分できるようになるほか、システム開発の内製化も将来的に償却費の削減につながるからです。2022年11月発表の「CSDX戦略」に掲げたデジタル人材1,000名創出という目標を追求しつつ、私を含む経営層も率先垂範でデジタルリテラシーを高め、組織全体の士気高揚を図っていきます。

「Innovative」に関しては、金融以外の領域も視野に入れた提携やM&Aを積極的に推進するほか、社内でも新規ビジネス開発の



提案機会を設けるなど、イノベーションの起こりやすい風土を今後も醸成していきます。

「Global」はレンディング事業とインベストメント事業の両軸で展開しています。インベストメント事業はキャピタルゲインを狙うだけでなく、新しいイノベーションの種を見つけるアンテナの役割もあります。人口動態、地域のデジタル化の状況、規制緩和などの観点から進出地域を選定し、コストバランスを見ながら事業の拡大を図りますが、中南米に続き将来的にアフリカなども視野に入れると、統括体制の最適化も今後の検討課題になります。また、当社のレンディング事業の融資先は、アンダーサーブド層やその下位層に融資する個人や中小・零細企業（MSME）です。ファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）の先端を走っており、SDGsへの貢献度の高い事業です。投資と融資を両軸で行うことで、企業の体質や意思決定プロセスがより良く見え、効果的なリスク管理ができるほか、成長スピードも加速できるため、2軸で展開する意義は大きいと感じています。

Q 各事業のこれまでの取り組みや成果と今後の課題をお聞かせください。

ペイメント事業は、Z世代や富裕層などを中心に、1人当たり単価とLTV（Life Time Value：顧客生涯価値）の向上を図ります。AMEXブランドの取扱高はペイメント事業全体の4割ほどとなっており、このブランドの認知度を活かして法人営業にもさらに注力し、与信コントロールもしっかり行うことでBtoBマーケットでトップシェアを目指します。

ファイナンス事業では、不動産ファイナンスや住宅ローン事業の領域でスルガ銀行との連携を強化していきます。当社に限らずこの領域は業界全体としてデジタル化が遅れているため、次期中期経営計画では当事業を業界内デジタルNo.1に押し上げ、それを武器に営業も強化していきたいと考えます。

小口リースを主体としたリース事業の足もとの事業環境は、いわゆるゼロゼロ融資を利用した事業者の倒産が増えるなど、与信管理が重要だと認識しています。一方で、取扱高も過去最高水準に積み増し、競争力も向上している背景から、今後は中大型のリース商材の展開も検討していきます。例えばオフィス機器、ドローン、電動キックボード、さらには太陽光や蓄電池などの環境ニーズに関連した商材を検討しています。その過程では専門リース会社との協業も選択肢のひとつだと考えています。

不動産事業は、セゾンリアルティを中心に、再生ビジネスや賃貸レジデンスなどを主軸とする方向にビジネスモデル変革が着実に進行しています。デジタルを活用した新たなリソースの調達にも挑戦し、まずは確実に実績をつくっていきたいと思います。

エンタテインメント事業は、コンチェルトを中心としたホール事業を展開していますが、マーケットは競技人口の低迷に直面しています。今後はゲームセンターや空き家のリノベーション、さらには、クラウドキッチン（デリバリー専業のキッチン店舗施設）など、次の収益の柱への種まきを進め、ビジネスモデルチェンジを図っていきます。

Q サステナビリティに対する考え方をお話しください。

私たちのサステナビリティへの取り組みは高い評価をいただいており、大変光栄に思っています。特に気候変動対策は、Z世代を中心にお客様が企業を選ぶうえで重視されており、引き続き取り組みを進めていきたいと考えています。また、クレジットカードなどのペイメント事業を中心に、私たちの事業はひとたびお付き合いが始まると長期にわたってお客様との関係性が続きます。信頼関係を深めるうえでも、安心・安全・安定性は事業を支える根幹として不可欠なため、セキュリティ強化のためのIT投資も積極的に実行しています。

中長期の成長に欠かせない人材活用・育成への取り組みについては、特に若手社員が積極的にチャレンジできる機会提供を進めています。新規事業の提案の場を設けたり、昇格試験の受験資格を緩和し手挙げ式にするなど、意欲的な社員の登用チャンス拡大となる制度を取り入れました。また、今年度は決算賞与やファントムストックなど、社員への還元も拡充しました。社内ではデジタルだけでなく不動産やストラクチャードファイナンスなど、さまざまな領域において高度なスキルをもった人材が活躍しています。同時に後進の指導・育成にも取り組んでおり、人材とスキルの多様化が進んでいます。



Q 最後にステークホルダーへのメッセージをお願いします。

ステークホルダーの皆さまに対して、私は平等に取り組みたいと心掛けています。お客様やお取引先様には引き続き真摯に対応しながら、社員に対しても決算賞与や昇格、教育プログラムの拡充を通じてエンゲージメントを高めていきたいと考えます。直近、半数以上の社員が持株会に加入するようになったことは、これらの取り組みを受けて当社に対する社員の期待が高まっていると感じています。社員の資産形成の一助のためにも、株価水準のさらなる向上に向けてPBRやROE、株主還元などについて社内で積極的に議論し、情報開示に努め、投資家の皆さまとの対話も深めていく考えです。

株主の皆さまについては、2022年度決算にて3年連続増配の計画を発表しています。私自身、長期目線の投資家の方々との対話を通じて学ぶことも多く、また当社への成長期待をマーケットでもご評価いただいていると感じます。引き続き資本効率の向上に努めると同時に、ROE目標についても次期中期経営計画では現在の8%から10%の水準に引き上げ、それが射程距離に入っていくとPBRにも反映されていくと考えます。

グローバルも含めて当社の成長機会は非常に大きくなっています。ステークホルダーの皆さまにはぜひ長期目線で今後の成長にご期待いただきたいと思います。

Value Creation Strategy

価値創造プロセス

社会・環境課題解決により、今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会創りに貢献

［経営理念］サービス先端企業

主な経営資産

脈々と受け継がれてきた企業文化

すべてのステークホルダーとの共創意識

年齢、性別、学歴無用の能力主義

創造的破壊、失敗を許容する組織風土

活力ある人材

全社員共通人事制度のもとで活躍する人材

イノベーション創出力

創業70年超で培った与信ノウハウ

ペイメント・ファイナンス分野に経験豊富な専門人材

ファイナンス分野でのサービス開発実績

変化に機動的に対応できるシステム基盤

盤石な営業基盤

業界トップクラスの会員数を誇る顧客基盤

健全な財務基盤

高い信用力に基づく多様な資金調達

独立系ノンバンク最上位クラスの信用力

ファイナンスサービスを軸にした 総合生活サービスグループへの転換

6つの事業 › P5

ペイメント事業

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

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

エンタテインメント事業

ファイナンス事業

Innovative

Digital

与信力と幅広い顧客基盤を強みに高度なセキュリティの多様なサービスを提供

CREDIT SAISON

Global

リース事業

不動産関連事業

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

グローバル事業

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

- 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
- 一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
- お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
- パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
- 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

市場環境・社会からの要請

- 少子高齢化
- 気候変動
- デジタル化
- キャッシュレス化進展
- 資産形成ニーズの高まり

ステークホルダーとともに創出する価値

お客様 / パートナー / 地域・コミュニティ / 株主 / 社員

財務成果

ROE（自己資本利益率）	7.5%（前期6.5%）
自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率）	15.4%（前期15.6%）
グループ事業利益の向上	609億円（前期523億円）
配当金総額	109億円（前期86億円）
株主総利回り（連結）	111.0%（前期85.5%）

レジリエントな組織の実現

サステナビリティ推進委員会を中心とした社会・環境課題取り組みの進捗

委員会・ワーキンググループ開催数	計28回 委員会9回／WG:気候変動10回／DE&I:9回
株主・投資家との対話件数	214回
セキュリティ事故件数	0件

働きがいと多様な価値観の醸成

女性社員比率	74.5%
女性管理職比率※1	24.9%
デジタル人材	約260名
有給取得率	86.3%

新事業・プロダクト開発

新プロダクトリリース件数	約40件
SWITCH SAISON※2提案数と事業化数	提案数約1,000案件　事業化4案件

社会・環境課題解決力の強化

カーボンニュートラル・循環型社会の構築を目指した業務提携

環境保護活動（赤城自然園の運営）	来園者数約6.5万人

業務フローのデジタル化による紙消費量削減

アジアを超えた全世界の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

※1 部課長職
※2 社内ベンチャープログラム ➤詳細はP35

過去中期経営計画の振り返り

2016-2018年度　　2019-2021年度　　2022年度へ

「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

基盤構築



2018年度実績

EPS	自己資本比率	ROE
186.8円	15.3%	6.2%

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

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

変革と再成長　Neo Finance Company in Asia



2021年度実績

EPS	自己資本比率	ROE
226.4円	15.6%	6.5%

基本方針

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

成果

事業の多角化に一定の目途

- ペイメント事業 ➤ 営業時間の短縮や外出自粛などの影響を受け回復途上
- ファイナンス事業 ➤ 第2の柱、堅調に拡大
- グローバル事業 ➤ 第3の柱、利益貢献拡大の見通しが立つ

■ ペイメント事業※1　■ ファイナンス事業※1

2021年度事業利益（利息返還損失引当金影響除外）



利息返還損失引当金の影響について

当社では過去の返還実績等を慎重に検討するだけでなく、利息返還の請求動向について、経済状況の変化など将来の不確実性に対応するため、必要とされる引当額を計上し、想定外の事象が発生した場合にも耐え得るよう備えています。

2021年度は利息返還請求の今後の動向予測等を踏まえ、利息返還損失引当金を136億円計上しました。

この影響を除外した事業利益は当初計画の600億円を上回る650億円超の水準でした。

※1 ペイメント事業にはエンタテインメント事業を包含、ファイナンス事業にはリース事業と不動産関連事業を包含

現中期経営計画の概要

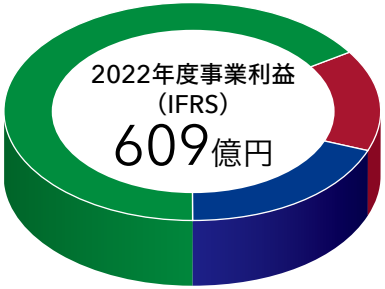
2022年度

総合生活サービスグループへの転換

2024年度-

2024年度から新中期経営計画

事業利益(当初計画) **530億円** → **700億円** →



■ ペイメント事業※1 ■ ファイナンス事業※1 ■ グローバル事業※2

2022年度実績

EPS
278.9円

自己資本比率
15.4%

ROE
7.5%

- グローバル事業を含む連結貢献の伸長と単体各事業の伸長がどちらも堅調に推移
- 2024年度の目標である連結事業利益700億円を1年前倒しで達成見込み
- 次期中期経営計画は2024年度より新たにスタート

ポートフォリオ変革

事業構造の”筋肉質化”

中期的目標として
事業利益
1,000億円超を目指す
再成長フェーズ

※1 ペイメント事業にはエンタテインメント事業を包含、ファイナンス事業にはリース事業と不動産関連事業を包含
※2 2022年度までペイメント事業に含まれていたグローバル事業を、2023年度第１四半期連結累計期間より独立して記載する方法に変更

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～

「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

中期経営計画で目指す姿

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および新たな事業領域への進出
4. グローバル事業の展開加速とさらなる成長拡大

基本コンセプト

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

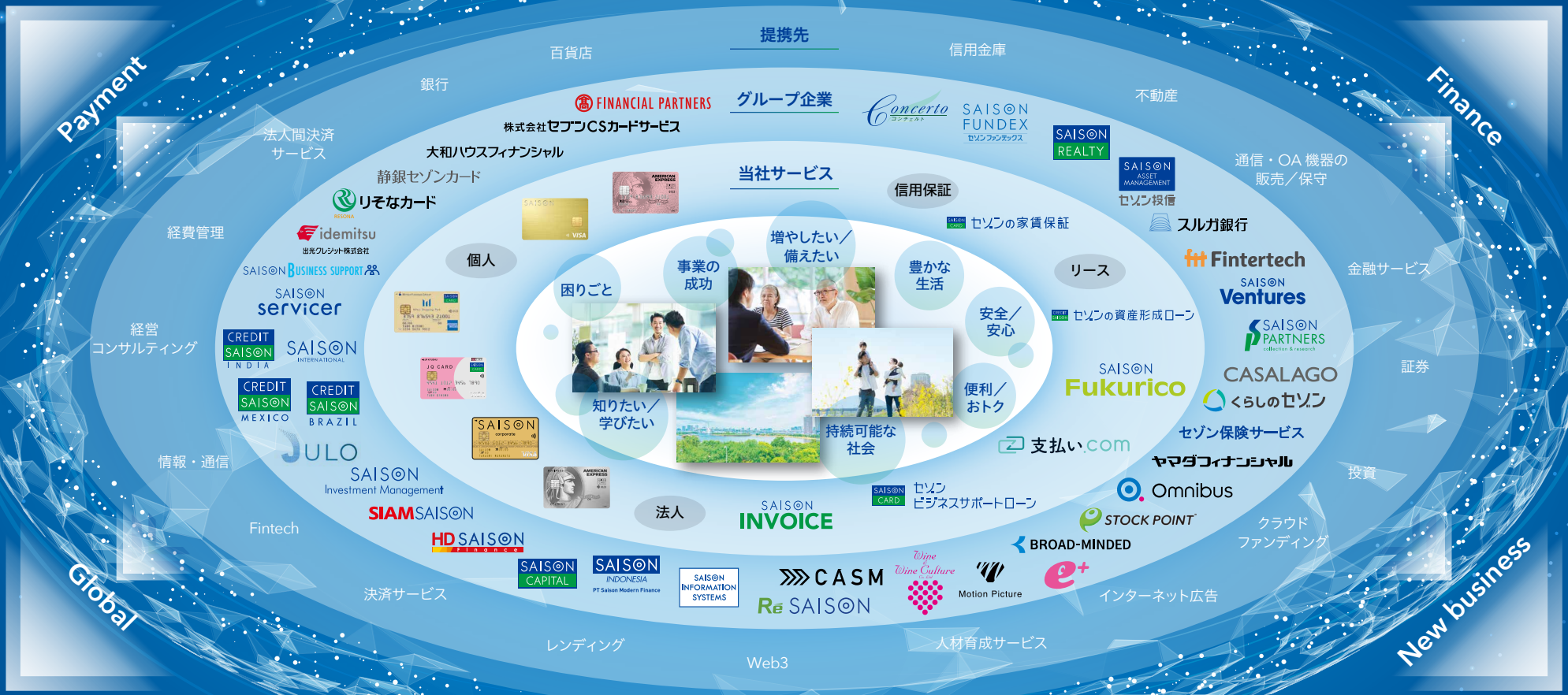


主に関連するマテリアリティ
持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

「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

「総合生活サービスグループへの転換」を目指すうえで私たちが実現したいのが、「セゾン・パートナー経済圏」の確立です。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ます。当社グループがもつ約3,500万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・パートナーのもつ資源を複合的に掛け合わせて、協業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。





若命 宏尚
執行役員
グループ戦略部 担当
(兼)グループ戦略部長

全グループ社員、一丸となって「セゾン・パートナー経済圏」の確立に挑む

Q 2022年度からの中期経営計画で掲げた「総合生活サービスグループへの転換」に向けて、関係会社とのグループ一体経営において新たに開始した取り組み、それが生み出すシナジーについて教えてください。

私たちは、関係会社各社の「自主独立」を尊重し、切磋琢磨しながら企業価値の向上を目指すグループ経営を行ってきました。その結果、多種多様な事業を展開するダイバーシティに富んだクレディセゾンらしい企業集団が形成されつつあります。現中期経営計画では「総合生活サービスグループへの転換」を基本方針として掲げ、グループ一体経営を意識した「セゾン・パートナー経済圏」の構築を目指しています。

例えば、事業連携において最も重要なのはコミュニケーションだと考えており、関係会社から期初事業計画の説明、進捗報告を受けることに加え、当社の会長・社長が関係会社各社に足を運んで、直接中長期・短期的な事業戦略、進捗状況も併せて連携し、意見交換の場とすることで、グループ一体となって経営を考える機会創出に取り組んでいます。現場レベルでの情報交換の深耕に向けても、グループイントラ新設、共通Slack導入などグループ間の情報共有インフラ整備や、営業担当者交流会などリアルでの情報交換の取り組みを進めています。

また、一部関係会社にシェアードサービス(当社で経理業務などの間接業務受託)を導入することで業務効率化を図り、営業強化・合理化の仕組みづくりにも着手しました。現在、対象会社拡大に向けグループ横断的なタスクフォースを立ち上げ、当社だけでなく、関係会社のメンバーを交え検討を進めています。

そしてブランディング戦略にも動いており、社名や商品・サービス名に「セゾン」と銘打つことでグループ一体感の醸成を図っています。※

Q 取り組みの進捗はいかがでしょうか。主な成果と、浮かんできた課題を教えてください。

当社を含めグループ全体的に、自社目線での顧客満足や利益創出を重視する傾向が見られます。「セゾンらしさ」として培われた営業力は決して全否定するものではありませんが、これでは結果として部分最適の議論や行動になりがちであり、「グループ一体経営」を実現するためにはグループ社員一人ひとりが全体最適の観点で考え、行動することが重要です。そのために最も必要なことは、当社と関係会社各社が互いの事業に興味関心をもち、知ろうとすることだと考えており、そのための仕組みや仕掛けづくり、コミュニケーション強化に注力して取り組みを進めています。

Q 「総合生活サービスグループへの転換」を実現するために、今後特に取り組まなければならないことは何でしょうか。

グループ社員一人ひとりのさらなる意識改革が必要です。来春には公募によるグループ間の人材交流やコミュニケーション強化を加速させ、拠点統合による合理化も検討していきます。また、グループ貢献が評価につながる人事制度や、関係会社間の貢献度の可視化につながる管理会計制度の強化なども重要だと考えます。やるべきことはたくさんあります。私自身グループの一員として、お客様を第一に考え、グループ全体最適を意識して行動していきます。

※ ㈱アトリウムは、㈱セゾンリアルティに社名変更(2023年4月)、ジェーピーエヌ債権回収㈱は、セゾン債権回収㈱に社名変更(2023年7月)

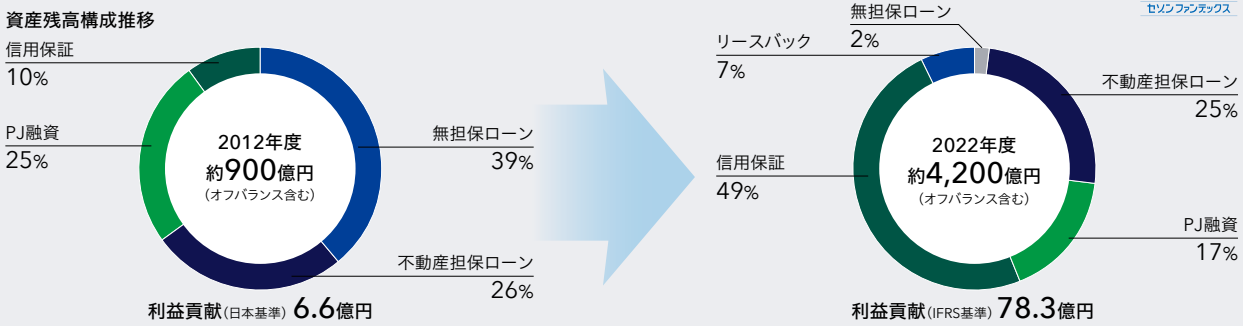
グループ各社の経営についてはブランドや資本関係で括ることなく、各企業の自主独立を重視してきました。今後も各社の自主性を維持しつつも、「セゾン・パートナー経済圏」という緩やかな横のつながりの中で、お客様を起点に、一人ひとりのお客様に対してグループ商材の連携をより強化することで、他社との差異化を図り、お客様にとって最も利便性の高い「総合生活サービスグループ」の確立を目指します。

グループ一体経営の成果
㈱セゾンファンデックス・㈱セゾンリアルティの利益貢献

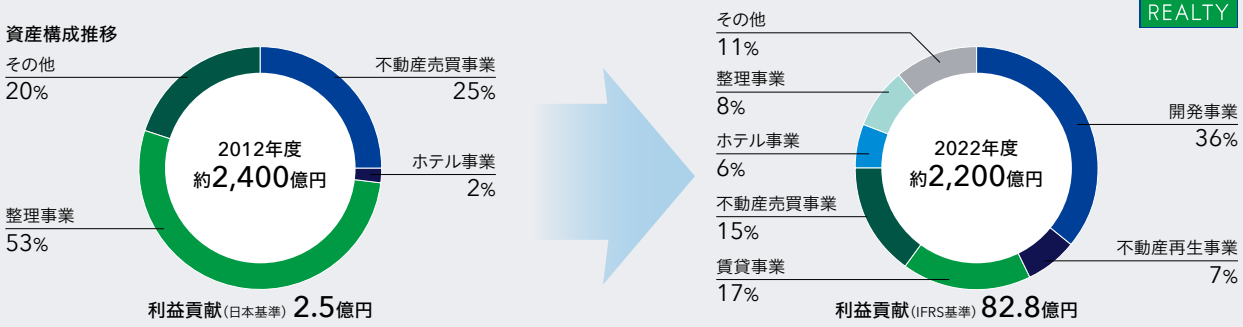
グループ一体経営を進めている中で顕著な実績を上げているのがセゾンファンデックスとセゾンリアルティです。

特にセゾンファンデックスは、旧来の無担保ローンから不動産金融を中心とした事業ポートフォリオの転換が図られ、ビジネスモデルチェンジが進んでいます。

セゾンファンデックス　無担保ローン（カードローン）から不動産金融を中心とした事業ポートフォリオへ



セゾンリアルティ　注力事業を開発事業・賃貸事業に転換、整理事業資産は圧縮傾向



事例

グループ各社の法人営業担当者による交流会を行い、互いを知る機会をもつことで生まれる現場レベルでのシナジー創出に取り組んでいます。

総合生活サービスグループへの転換を目指したグループ一体での資源活用や、顧客への価値提供につながるようなアイデア創出に向け、意見交換を進めています。

2023年度は交流会2回、計30案のプレゼン提案を通じ、各社機能を組み合わせた複合提案など、グループ対顧客の関係性確立に向けた連携強化が進んでいます。

また、グループ企業間のコミュニケーションルートが拡充され、各社がダイレクト・フラット・タイムリーに繋がる関係性となることで、グループ一体の利益拡大を図っています。


法人営業担当者交流会

セゾン投信㈱

クレディセゾン発行カードでのつみたて投資が可能に

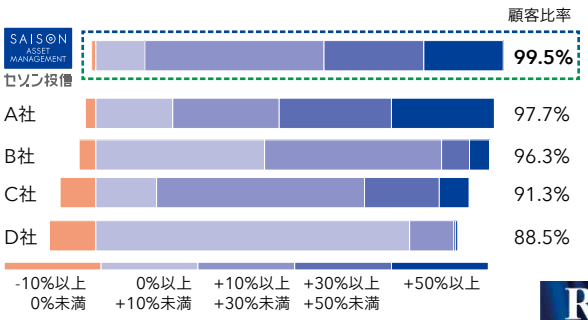
セゾン投信は2006年の創業以来、お客様一人ひとりの大切な将来の幸せを支える資産形成を支援するという理念のもと、長期資産育成型ファンドを提供し、契約者数15万人超、運用資産残高約7,000億円(2023年11月末時点)と多くのお客様にご支持をいただいています。

新NISA制度がスタートする2024年1月より、クレディセゾン発行のセゾンカード·UC カード会員は、セゾン投信の総合取引口座で購入できる3本の投資信託のつみたて投資をカード決済にて行うことができます。

CREDIT SAISON × SAISON ASSET MANAGEMENT セゾン投信

投資信託の運用損益別顧客比率(その他事業者)

第1位 99.5%



2024年1月

セゾン投信　新ネット取引「セゾンとつづく」リリース



クレディセゾン発行のクレジットカードで毎月10万円まで「カードでつみたて」が可能に

R&I ファンド大賞 2023 10年連続受賞

REFINITIV LIPPER FUND AWARDS 2023 WINNER JAPAN

※ 出典:金融庁「投資信託の共通KPI に関する分析」(2023年3月末基準)をもとにクレディセゾンが作成
※ R&I ファンド大賞
セゾン資産形成の達人ファンド「投資信託10年／外国株式コア 優秀ファンド賞」
「R&Iファンド大賞」は、R&Iが信頼し得ると判断した過去のデータに基づく参考情報(ただし、その正確性及び完全性につきR&Iが保証するものではありません)の提供を目的としており、特定商品の購入、売却、保有を推奨、または将来のパフォーマンスを保証するものではありません。当大賞は、信用格付業ではなく、金融商品取引業等に関する内閣府令第299条第1項第28号に規定されるその他業務(信用格付業以外の業務であり、かつ、関連業務以外の業務)です。当該業務に関しては、信用格付行為に不当な影響を及ぼさないための措置が法令上要請されています。当大賞に関する著作権等の知的財産権その他一切の権利はR&Iに帰属しており、無断複製・転載等を禁じます。
※ リフィニティブ・リッパー・ファンド・アワード・ジャパン 2023
セゾン資産形成の達人ファンド「投資信託/ミックスアセット 日本円 フレキシブル型/評価期間10年/最優秀ファンド賞」
リフィニティブ・リッパー・ファンド・アワードは、「Lipper Leader Rating(リッパー・リーダー・レーティング)システム」の中の「コンシスタント・リターン(収益一貫性)」(リスク調整後リターン)を用い、評価期間3年、5年、10年でファンドを評価いたします。評価対象となる分類ごとに、コンシスタント・リターンが最も高いファンドにリフィニティブ・リッパー・ファンド・アワードが贈られます。詳しい情報は、https://www.lipperfundawards.com (英語)をご覧ください。Refinitiv Lipper は、本資料に含まれるデータの正確性・信頼性を確保するよう合理的な努力をしていますが、それらの正確性については保証しません。
※ 本内容は情報発信を目的として作成したものであり、金融商品取引法に基づく開示書類ではありません。
投資信託は値動きのある有価証券等に投資するため基準価額は変動します。また、銘柄ごとに設定された信託報酬等の費用がかかります。各投資信託のリスク、費用については投資信託説明書(交付目論見書)に詳しく記載されております。お申込はセゾン投信株式会社からお渡しする投資信託説明書(交付目論見書)の内容をご確認のうえ、ご自身でご判断ください。
当社の投資信託は信託報酬等(税込　最大年率1.34±0.2%程度)の費用がかかります。また、換金時の費用として信託財産留保額(0.1%程度)がかかります。
商号:セゾン投信株式会社
金融商品取引業者:関東財務局長(金商)第349号
加入協会:一般社団法人 投資信託協会

ブロードマインド㈱

「セゾンのマネナビ」を提供開始

2022年8月、クレディセゾンとブロードマインド㈱は資本業務提携契約を締結し、両社における金融サービス領域のさらなる拡大と成長を目指しています。ファイナンシャルアドバイスサービス(FP相談)での連携強化の一環として、オンライン上でファイナンシャルプランナーの指名や面談予約ができるオンラインFPショップ「セゾンのマネナビ」を2023年7月より提供開始しました。保険、投資信託・債券・株式、住宅ローン、不動産売買など、お金に関する幅広い相談を無料で受けられるサービスです。

オンラインFPショップ
セゾンのマネナビ
produced by BROAD-MINDED

即時予約が可能

予約から面談までオンラインで完結。
即時予約・スマホでのご相談にも対応します。



セゾンのマネナビの特長

ファイナンシャルプランナーを指名できる

約100人いるファイナンシャルプランナーの中からお客様のご希望で指名していただくことができます。



ファイナンシャルプランナー在籍数約100人

お金に関するあらゆるご相談に対応

生命保険、投資信託・債券・株式、住宅ローン、不動産売買など、お金に関する幅広い相談をすべてオンラインで行うことができます。



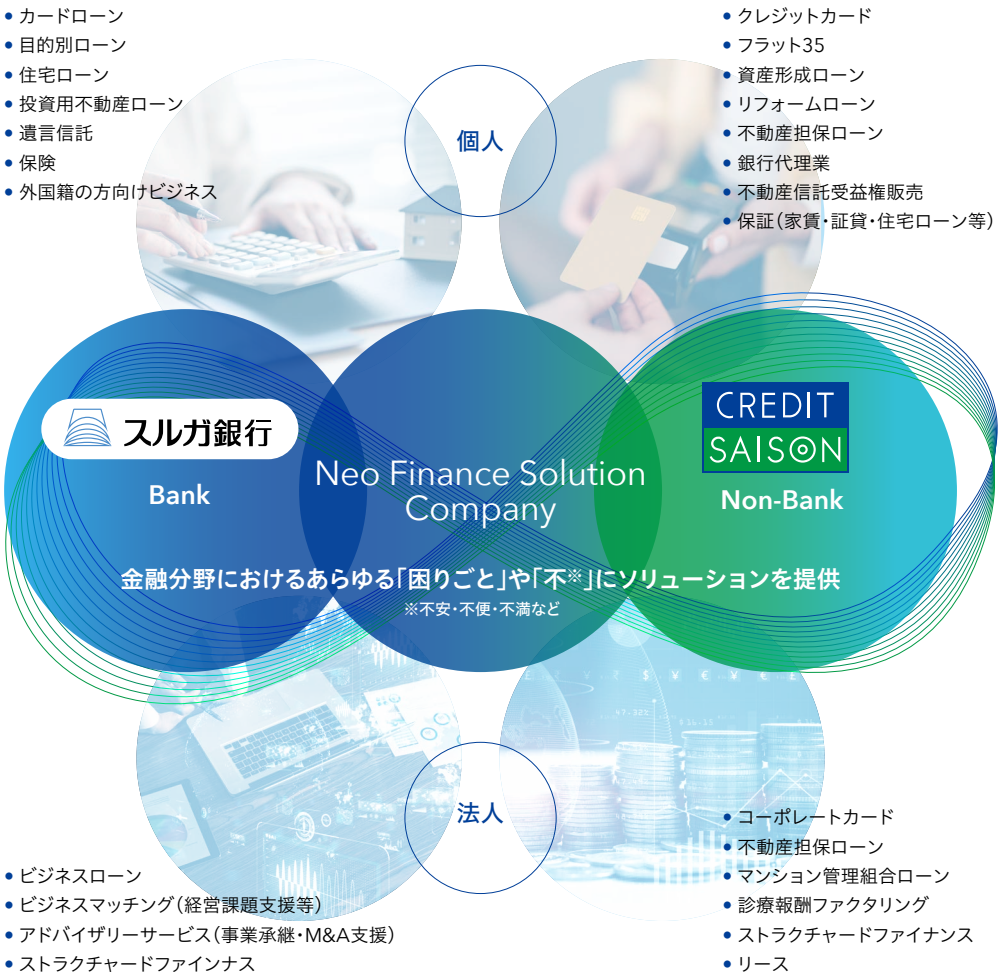
保険相談　住宅ローン相談　資産運用

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
一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
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

スルガ銀行㈱との資本業務提携

Neo Finance Solution Companyの創造に向けて

2023年5月、スルガ銀行㈱と資本業務提携契約を締結しました。当社を取り巻く事業環境は、近年、銀行、証券会社および保険会社などの総合金融サービスを展開する競合他社の増加やBaaSの活用による銀行サービス提供が広がるなど、多種多様なプレーヤーとの差別化が求められる競争環境へと変化しています。またスルガ銀行を取り巻く事業環境は、一般事業会社による銀行業への参入、Fintech事業者による決済サービスの多様化など、旧来の銀行業界の枠にとどまらないものへと変化しています。両社が緊密かつ迅速に協業し、バンクとノンバンク双方の強みを融合させた新しいビジネスモデルを創出することで、両社の中長期的な企業価値の向上を目指します。



2023年10月
住宅ローン事業における連携

スルガ銀行で
「クレディセゾン保証付住宅ローン」
取扱いを開始

2023年11月
不動産ファイナンスの共同展開

「コラボレーションローン」の
共同提供開始

スルガ銀行
Bank
- 顧客との直接対話力
- カスタムメイドの審査力

×

CREDIT SAISON
Non-Bank
- 豊富な顧客取引先基盤
- 即時与信、即時取引で培った審査力

事業領域合計で、今後5年間（2023-2027年度）
新規ローン実行額3,500億円以上を目指す

2024年夏（予定）
スルガ銀行 セゾン支店の設立

2024年春（予定）
セゾンプラチナビジネスAMEX カード共同事業化



水野 克己
㈱クレディセゾン
代表取締役(兼)
社長執行役員COO

「革新」を生み出せる最良のパートナー

当社が中期経営計画で掲げる「総合生活サービスグループへの転換」に向けて、銀行機能は顧客へのサービス強化を図るうえで必要不可欠な機能です。リテールビジネスに強みをもつノンバンク業態であるクレディセゾンと銀行業態であるスルガ銀行がシームレスに連携することにより、企業価値の最大化が実現できるパートナーであると判断したため、資本業務提携を行うことに合意しました。また地方銀行ながら革新的なサービスを数々生み出している社風も当社と相通じるものがあり、市場にない新たなサービスを両社で生み出すことも可能だと考えています。

資本業務提携を成功させるには「相互理解」「尊重」「情報開示」が必要不可欠だと考えています。両社が共通の目標に向かって、双方の現状をよく理解した上でそれぞれの企業文化を尊重すること、刻一刻とビジネスの状況が変化していく中で、情報格差が起きないよう常にコミュニケーションをとることなど、立場を超えてフランクに話ができる距離を保つことが重要であると考えます。すでに役員・部長クラスだけではなくスタッフレベルでも人材交流をスタートしています。コミュニケーションをさらに活性化させて関係を深めることで、本質的なシナジーが生まれると考えています。

共に成長し、新たな付加価値を創り出す

当社の企業理念“あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在でありたい”を実現するため、「リテール・ソリューション事業の進化」を経営戦略に掲げています。「総合生活サービスグループ」を標榜するクレディセゾンがもつ幅広い機能と、当社のリテール・バンキング機能をシームレスに組み合わせることで、より多くの生活シーンでお客様の「不」を解消できるビジネスモデルが創り出せると考えました。また、当社のお客様だけでなく、クレディセゾンのお客様へも新しい付加価値をご提案することが可能になり、両社の成長を一緒に目指せる相手だと確信したことも、提携を決めた理由の一つです。

バンクとノンバンクの融合という新しいビジネスモデルを成功させるためには、両社間の信頼関係を築いていくことが最も大切です。役員レベルは当然ですが、いろいろな階層・分野で、オープンなコミュニケーションを促進することが大切だと思っています。すでに社員の相互派遣や各部署間での人材交流も始まっていますが、「企業風土が似ていて、議論しやすい」「良い刺激をもらった」「新しいアイデアが生まれそう」といった声を当社の社員から聞いています。これからも、社員同士がワイガヤできるような「場」をつくり、刺激し合い、共に成長し、新たな付加価値をお客さまに提案できるよう、関係を深めていきたいと考えています。



加藤 広亮
スルガ銀行㈱
代表取締役社長

グローバル事業 | 担当役員インタビュー



森 航介
取締役(兼)専務執行役員
グローバル事業全般執行
グローバル事業部 管掌

インドで築いた事業モデルをグローバルレベルで水平展開し、利益貢献と「ファイナンシャル・インクルージョン」のスケールアップを図る

Q 成長戦略「グローバル事業の展開加速」の進捗はいかがでしょうか。

2022年度は、4月にシンガポールに設立したインターナショナルヘッドクォーター(IHQ)を中心として、特にレンディング(貸付)事業のグローバル化が大きく前進した1年でした。これまで利益貢献の牽引役であったベトナムに加え、コロナ禍以降、インド事業が急成長を遂げました。また同国でのビジネスモデルやリソースを活用する形で、インド同様にFintechエコシステムの大きいブラジル・メキシコでの事業展開を開始しました。インドネシアにおいては、デジタルレンディング事業を行う会社JULOを持分法適用会社化し、同国でのレンディング事業モデルの再構築を進めています。

インベストメント(投資)事業に関しては、約10年前に実施したアーリーステージへの投資が、2022年度に投資評価益として大きく数値に表れました。しかし足もとのベンチャー投資に対するグローバル事業環境は、金利上昇などのマクロ環境が不透明なこともあり市場が冷え込んでいます。それを踏まえて現状はより厳選した先に投資を絞っていますが、長期視点での戦略としては、引き続き投資を継続していく方針に変わりはありません。レンディング事業とのシナジー創出や各マーケットでのネットワーク構築も見据えながら新規投資を厳選して行っていきます。

Q 急拡大しているインド事業の取り組みをお聞かせください。

インド参入当初の事業モデルはBtoBもしくはBtoBtoCでした。提携先のFintechプレーヤーや新興レンダーを通じた、アンダーサーブド層の個人や中小・零細企業(MSME)に対する融資が中心で、与信や資金回収などに付随するリスクを最小限に抑制してきました。現地でのプレゼンスを高めていった結果、大量のデータや知見が蓄積され、これまで以上に事業機会が増加しています。そこで2023年度からは、これまでのリスク分散型のビジネスモデルから一段進化させ事業のスケールアップを図るべく、BtoCモデルを本格スタートさせました。個人のお客様に対しては、エンベデッドファイナンス※という形で、多くの顧客を抱えるアプリ・プラットフォームに我々のレンディング商品を埋め込み、自社で与信・回収を行うサービスを提供しています。また、MSME向けレンディングも展開しています。MSMEとのコミュニケーションにおいては、最終的にはデジタルではなくフィジカル(対面)の場が鍵となることが多いため、2022年度からインド国内に広げてきた約40の支店網を活用しながら、デジタルとフィジカルを融合させた「フィジタル」戦略で推進しています。

※ 自社の金融サービスを非金融事業者の提供サービス内に埋め込んでエンドユーザーに提供する仕組み。埋込型金融や組込型金融ともいう。

Q グローバル事業の成長の要因をどのように考えていますか。

レンディング事業は、世界的な金利上昇局面での調達コストアップやFintech関連の規制変更にも対応しながら事業成長を果たしてきました。この一番の要因は、自ら考えて動くことができる現地チームの強さと、それを支えるIHQや本社の体制にあります。現地では、若くて優秀な人材が自ら起業したかのような当事者意識を持って事業に取り組んでいます。こうした人材のポテンシャルを最大限に引き出せるのは、失敗を恐れず走りながら考えることを後押しする、当社ならではのDNA・風土があるからです。またIHQと日本のグローバル事業部もコインの表裏のように一体となって、財務・経理、法務、事業開発、ガバナンスなどの領域で、事業を支える強力な土台となっています。加えて、インドに進出して間もない中、本格的な市場調査を開始してからわずか半年でブラジル・メキシコ進出のゴーサインを出せる経営陣の迅速な意思決定も当社の強みです。

金利上昇や地政学リスクの高まりがある中でグローバル事業が拡大しているのは大きな前進だと捉えていますが、まだ「成功」といえる段階にはありません。BtoB、BtoCモデルで事業をスケールできるか、グローバルでの水平展開が順調に進むか。2023年度以降に試されると認識しています。



Q 今後の事業戦略についてお話しください。

当社のグローバル事業は、レンディングもインベストメントもより飛躍的に成長していけると確信しています。インド、ブラジル、メキシコ、インドネシアは子会社を通じて事業成長を図ります。レンディング事業では、近接地域で展開することのシナジーはあまり期待できません。なぜなら、国によって事業環境が全く異なるからです。例えば東南アジアは、言語・文化・民族が多様で、かつ規制や事業ライセンス、デジタルを含めたインフラの発展度も国・地域によって違います。そのため地理的条件ではなく「Fintechエコシステムの規模」という観点で参入地域を選定することに重点を置いています。アフリカや中南米諸国、中央アジア、東欧など世界全体を視野に参入候補地の検証を続けます。また、グローバル事業の拡大に最も重要なリソースは人材です。今後も引き続き優秀な人材の確保に努めていきます。

Q 「ファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）」を通じたSDGsへの貢献についてお考えをお聞かせください。

当社の事業は、SDGsに掲げられているファイナンシャル・インクルージョンや雇用機会創出といったテーマに直接貢献しています。ノンバンクである当社は、現地に根を下ろした事業会社として、長期的視点をもって市場にコミットして投融資を手がけている点で、一般的なインパクト投資ファンドとは異なる特徴を打ち出しています。2023年秋にはIHQにて初のインパクトレポートも発行し、当社の取り組みを広く社会の皆さまにお伝えしています。引き続きファイナンシャル・インクルージョンを推進して社会に貢献していきたいと考えます。

グローバル事業の展開加速

加速するグローバル展開

当社はレンディングとインベストメントを事業の中核として、東南アジア・インドを中心にグローバル事業を展開しています。また2022年度にはブラジルとメキシコにレンディング子会社を設立、現在7ヵ国に進出しています。

レンディング事業においては、アンダーサーブド層※への貸付を通じてファイナンシャル・インクルージョンの実現を推進、またインベストメント事業では、シンガポールを拠点としたコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)によるスタートアップへの投資を通じ、リターンの追求と同時に既存ビジネスとのシナジーを創出しています。シンガポールのIHQを中心にグローバル事業全体の拡大を加速し、当社の成長を牽引してまいります。

※ 銀行や伝統的な金融機関から十分な金融サービスを受けられない人々



(Fin)Tech-led INCLUSION and INNOVATION

2022年度
セグメント事業利益
90億円
※内レンディング事業は32億円

インド
Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.
(以下、Credit Saison India)
個人、中小企業向けレンディング事業

タイ
Siam Saison Co., Ltd.
事業者向けレンディング事業

ベトナム
HD SAISON Finance Co., Ltd.
個人向けレンディング事業

メキシコ
Credit Saison Mexico S.A. DE C.V., SOFOM E.N.R.
個人、中小企業向けレンディング事業

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

Saison Investment Management Pte. Ltd.
新興国を中心としたオフショアレンディング事業

Saison Capital Pte. Ltd.
海外におけるコーポレートベンチャーキャピタル

インドネシア
PT. Saison Modern Finance
個人、中小企業向けレンディング事業

Julo Holdings Pte. Ltd.
個人向けデジタルレンディング事業

ブラジル
Credit Saison Brazil Participações Ltda.
個人、中小企業向けレンディング事業

加速するインド事業

Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.（以下、Credit Saison India）は、現地のアンダーサーブド層を対象にレンディング事業を展開、2019年の事業開始以降著しい成長を遂げています。

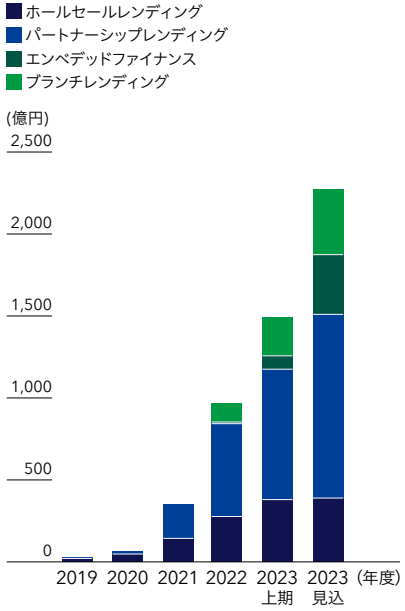


■4つのモデルで多角的に事業を展開

Credit Saison Indiaでは、4つの事業モデルによる多角化戦略を展開しています。2023年9月末時点で債権残高は約1,500億円まで伸長、上期の連結貢献利益は9.1億円と順調に拡大し、グローバル事業のエースとしてその成長を牽引する存在となっています。

- **ホールセールレンディング**
  Fintechプレーヤーや新興レンダーなどのノンバンクに対する貸付。顧客獲得から回収までをノンバンクが実施
- **パートナーシップレンディング**
  Fintechプレーヤーとの提携を通じた貸付。Credit Saison Indiaが最終顧客への与信を実施、債権を保有
- **エンベデッドファイナンス（個人向け）**
  非金融業者との提携を通じた貸付。携帯キャリアなどのアプリにCredit Saison Indiaのサービスを組み込み
- **ブランチレンディング（主に中小企業向け）**
  中小企業向けを中心とした直接貸付。インド全土に開設した支店を営業拠点として活用

Credit Saison India債権残高推移



■さらなる飛躍に向けて

事業戦略

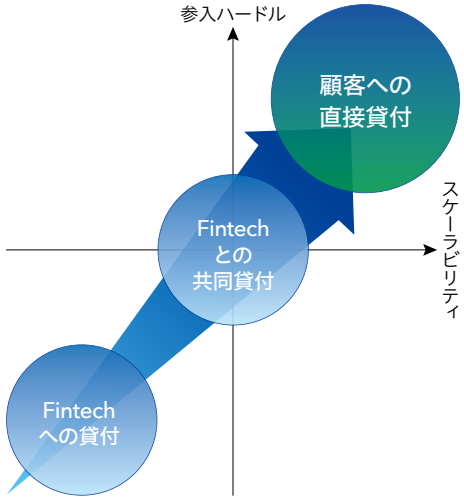
Credit Saison Indiaはこれまで、Fintechプレーヤーなどとの提携による貸付を通じ、データや知見を獲得しながら事業基盤を構築してきました。2021年からはその経験をもとに最終顧客への直接貸付を開始、エンベデッドファイナンスやブランチレンディングなど、顧客タイプに合わせた戦略的な展開を行っています。

今後も事業の多角展開で他社との差別化を図るとともに、利益性の高い事業モデルへの挑戦を続けます。



インド全土に40ヵ所の支店を開設

BtoBtoC→BtoCのステップ戦略



資本戦略

急速に拡大する事業を支え、また金利面における優位性を確保するべく、戦略的な資金調達を行っています。

2022年3月にインドの格付会社CARE Ratingsから、2023年3月に現地最大級の格付会社CRISIL Ratingから、どちらもAAAの格付を取得し、これまでに現地トップバンクを含む28の金融機関から借入を行っています。また8月には当社海外子会社初となる社債（Non-Convertible Debentures）を発行するなど、現地マーケットでの信用を得ながら着実に成長を続けています。

Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd. CEOインタビュー
インドにおけるレンディングビジネスの“Powerhouse（最強企業）”を目指す

設立以来、確実に目標を達成し続けているその秘訣や具体的な取り組みを教えてください。

私たちはビジネスにおいて「実行」が非常に重要だと考えています。目標達成に向けた計画を確実に実行できるコアチームを編成できたことは、まずひとつ大きな成功要因といえます。特に実務上のトップであるミドルマネジメント層には、さまざまな規制に対応しながら事業拡大に向け常にアグレッシブに行動できる、素晴らしい人材が揃っています。

もうひとつには、OKR（Objectives and Key Results）というフレームワークが非常に重要な役割を果たしたことが挙げられます。これは、ある一定の期間で達成すべき具体的な目標を定め、定量的な成果指標を提示・測定する手法です。当社では数年前からこのOKRを活用し、独自の仕様にカスタマイズしてきました。この取り組みにより、四半期ごとに全事業部門が達成すべき目標が非常に明確になり、会社として大きな目標を達成するため、すべての部門が機動的に連携できる体制を作り上げることができました。実行のみが“King（王）”だとするなら、OKRを使った実行はまさに“God（神）”と言えるでしょう！

今後の成長戦略について教えてください。

これまで私たちは、インドの「ネオレンディング・コングロマリット」になるというビジョンを掲げていました。これは、多くの競合他社が単一の事業ラインであるのに対し、私たちはマルチプロダクト・マルチ事業を展開してきたからです。今後数年で、この戦略のもと構築してきた基盤をより強固なものとすることで、インドで強靭なビジネスを構築していけると確信しています。そしてIPOなどを含めた資本と負債の両面からなる柔軟かつ効果的な資本戦略のもと、単なるコングロマリットを超え、同国のレンディングビジネスにおける“Powerhouse（最強企業）”を目指します。



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

アジアを越えて、ラテン地域へ

2023年2月にブラジル、3月にメキシコに事業会社を設立し、ラテン地域への進出を果たしました。両国は金融サービスに十分にアクセスできないアンダーサーブド層が多数存在し、また近年は政府の後押しもありFintechプレーヤー企業を取り巻く環境（Fintechエコシステム）が急速に発達しています。インド事業で得た知見、経験をもとに、現地に適した金融サービスを提供することで、ラテン地域におけるファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指します。





現地の優秀な人材を積極的に登用

インベストメント事業 ―海外CVC事業―

海外の有望なスタートアップ企業へ投資を行うSaison Capital Pte. Ltd.は、インド、インドネシアを中心にFintechやBtoBコマースなどの分野への投資を積極的に行っています。また2022年9月にはトークン投資に特化した法人（Saison Crypto Pte. Ltd.）を設立、リアルワールドアセット（RWA）や分散型金融などの分野への投資も行っています。



Asia PE-VC Summit 2023に登壇（写真右端）
メンバーはパネラーとしてさまざまなイベントに参加

Web3領域の投資先（一例）

PONTEM NETWORK
MYTHIC PROTOCOL
Thala Labs
D3 LABS
HELIX

当社グループ初のインパクトレポートを発刊

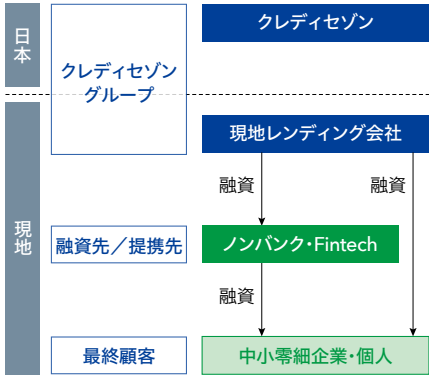
2023年11月、IHQであるシンガポールのSaison International Pte. Ltd.を通じて当社グループ初のインパクトレポートを発刊しました。同社はインパクト投資の経験と知識を備えたメンバーを中心に専門チームを組成し、ESGやインパクトの考え方をグローバル事業全体に浸透させることで、ポジティブ・インパクト創出の最大化を目指しています。

■インパクト投資のゴールと事業モデル

GOAL 01 中小零細企業の潜在的な成長力と経済機会を引き出す

GOAL 02 十分な金融サービスを受けていない個人および世帯の生活向上

当社は、シンガポールのSaison Investment Management Pte. Ltd.をはじめ、各国のレンディング子会社およびその融資先を通じて、現地のアンダーサーブド層に対し融資を行っています。



主要データ

融資顧客数	融資実行件数
707,344	1,080,911

※インパクトレポートより抜粋、2022年度末時点の数値

利用者の声

二児の母であるSophanarenさんは、5年前から衣装雑貨屋を営んでいます。

「これまでいくつかの金融機関に融資を申し込みましたが、審査が通ることはありませんでした。今回初めて（Saison Investment Managementの融資先である）MAXIMA Microfinanceから融資を受けられたことで、仕入れを増やすことができました」



Phat Sophanarenさん
（カンボジア在住）

インパクトレポート発刊にあたって



Saison International Pte. Ltd.
Head of Impact
Marie Anna Bénard

まずはじめに、この度のインパクトレポート発刊を嬉しく思うと同時に、本レポートへの掲載を誇りに思います。

現在私たちは、グローバル事業共通のESG·インパクト投資のフレームワークを設計することに注力し、すでにいくつかの海外子会社での導入が進んでいます。最終的には全海外子会社に浸透させ、各社が“ESG·インパクトレンズ”を通して事業を行うことで、私たちのインパクト戦略の核であるファイナンシャル·インクルージョンの達成を目指しています。

インパクト投資においては、その事業がいかにインパクトを生み出したかを可視化するための「測定」が必須となります。ただし、なかには十分なデータをもっていない融資先もあるため、彼らの意識改善を行いつつ、今後はデータ収集の自動化など効率的な運用を行うことで彼らをサポートしていきます。また収集したデータを活用して、インパクトをさらに増大させることも私たちの大切な役割です。最終顧客へのネガティブ·インパクトを軽減するため、融資先の融資規程やプロセスについてアドバイスするなど、運営改善にも尽力しています。将来的には、気候変動などにも投融資のテーマを広げていくことを視野に入れています。

最後に、この数年でSaison Internationalはポジティブ·インパクトの増大に向け着実に規模を拡大してきました。一方でこの取り組みは、ひとつ間違えると環境や社会的リスクに対する脆弱性を増大させる可能性も孕んでいます。ポジティブ·インパクトへの貢献度を測定·実証すると同時に、潜在的なネガティブ·インパクトを管理·緩和する。この両方のケイパビリティを強化することで、日本はもちろん、世界における当社の成長と戦略的ポジショニングに大きな貢献を果たしていきたいと考えています。

➤ インパクトレポート（英語版）はこちら　https://saison-international.com/impact/

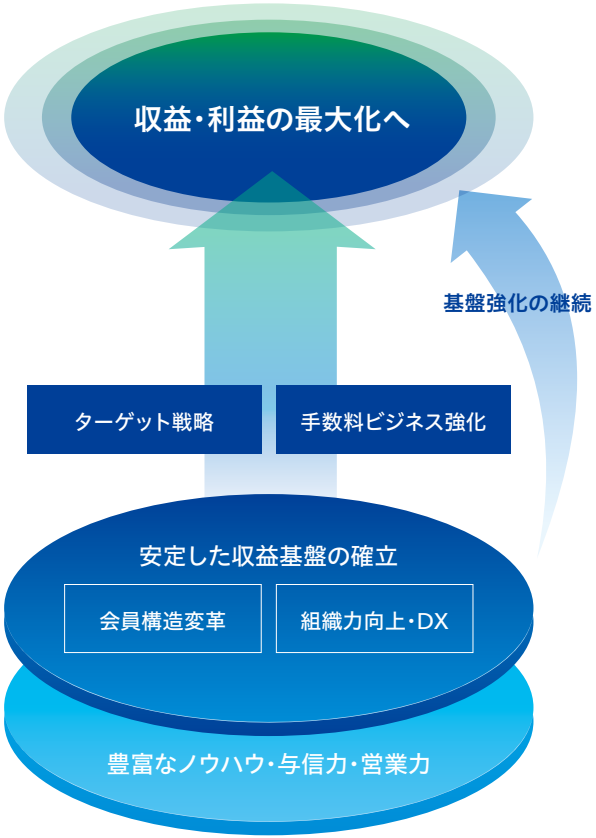
ペイメント事業の再生

ペイメント事業戦略の基本コンセプト

ペイメント事業は、富裕層・法人マーケットの拡大、プレミアムカードへのシフト、手数料収入の拡大を目指した戦略などを展開しています。現中期経営計画の中で取り組んできた「新GOLD戦略」「AMEX戦略」は順調に推移しており、高単価・高稼動の顧客づくり、営業体制の強化、DXによるコスト削減などが実現できつつあります。

この成長を加速させるために、まずはお客様の日々の生活に寄り添った「感動体験の創出」と「快適なキャッシュレス生活の提供」などに努め、新たなお客様の定着を図り、アクティブユーザー化を目指します。同時にショッピングリボやキャッシングなどの手数料ビジネスの拡大も図ります。

これまで培ってきた豊富なノウハウ・与信力・営業力を活かし、成長土台となる安定した収益基盤を確立することで、収益・利益の最大化に取り組んでいます。



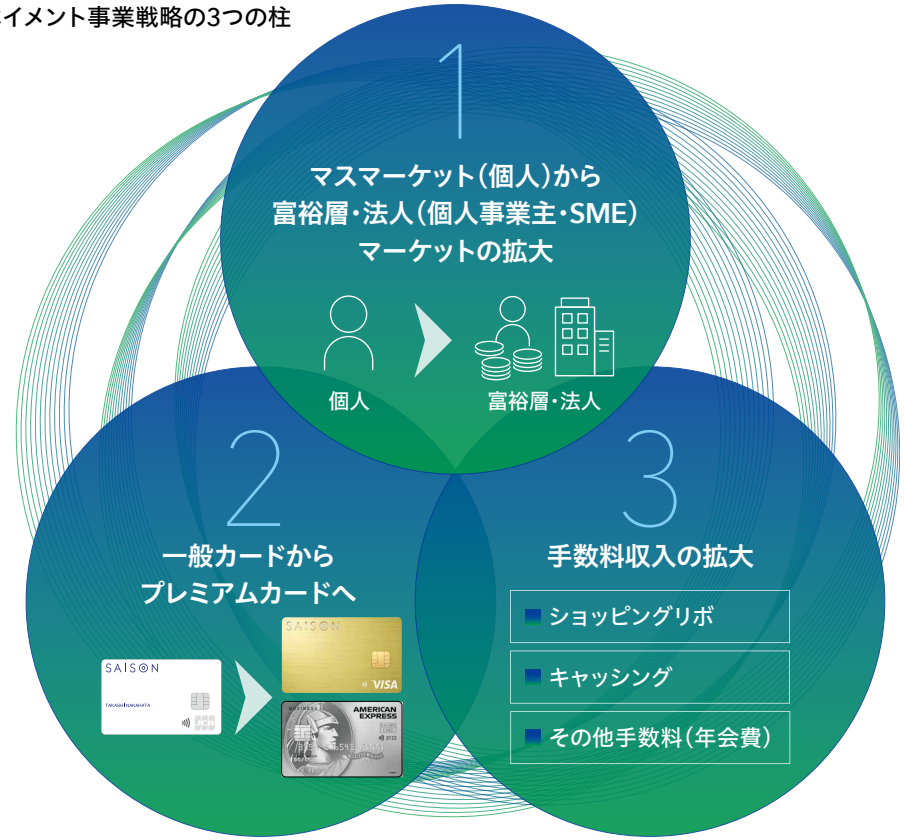
今後の成長を加速させるもの

- 定着顧客の利用促進
- グループシナジー追求
- 手数料収入の拡大

今後の成長土台となるもの

- 高単価・高稼動顧客づくり
- 営業体制の強化
- DX推進によるコスト削減、スピード加速

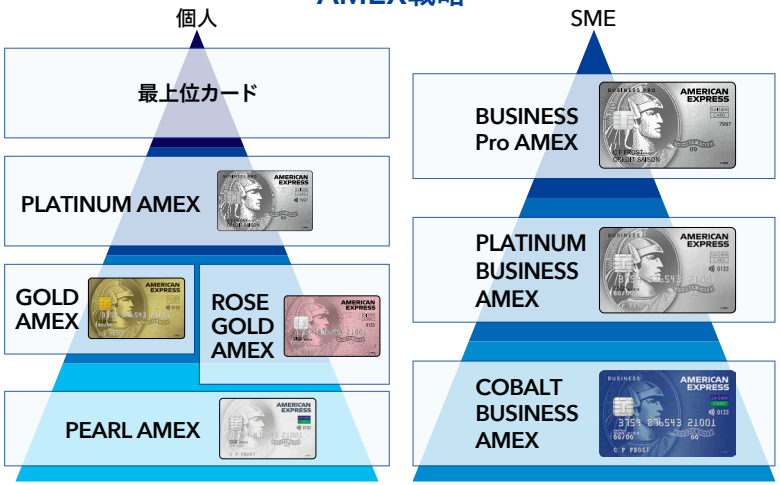
ペイメント事業戦略の3つの柱



現中期経営計画におけるペイメント事業戦略

ペイメント事業の再生に向けては、AMEX戦略による個人・SME・富裕層などの顧客獲得、新GOLD戦略によるメインカード化を進めています。個人顧客では年会費無料カードで接点をもった幅広いお客様にプレミアムカードへのランクアップを促進し、一客単価、年間利用金額向上によるメインカード化を目指しています。法人領域ではSME、富裕層向けカードの展開を進めています。

「AMEX戦略」と「新GOLDカード戦略」を中核に、新たなモデルを確立



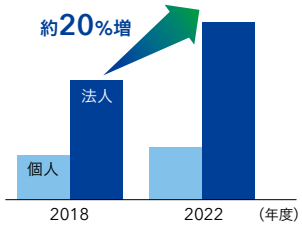
新たなロイヤリティサービス「SAISON GOLD Premium」にてメインカード化を推進



富裕層・法人(個人事業主・SME)マーケットの拡大

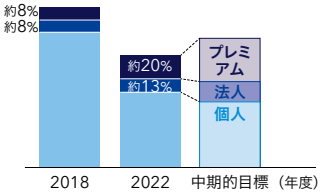
ショッピング一客単価

法人は個人の 約3.5倍



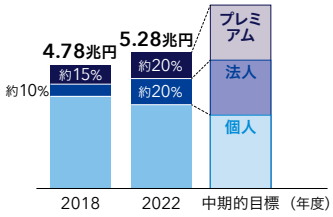
新規発行の内訳シェア推移

2018▶2022(年度)
富裕層シェア(プレミアム) 約12pt増
法人シェア 約5pt増



ショッピング取扱高の内訳シェア推移

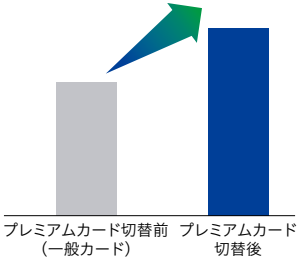
2018▶2022(年度)
富裕層シェア(プレミアム) 約5pt増
法人シェア 約10pt増



プレミアムカードへのシフト

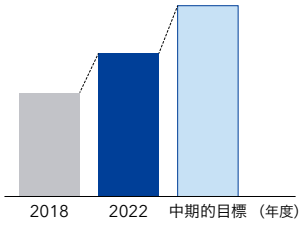
プレミアムカード切替前後の単価

切替後単価(年平均) 約40%増
※ SAISON GOLD Premium



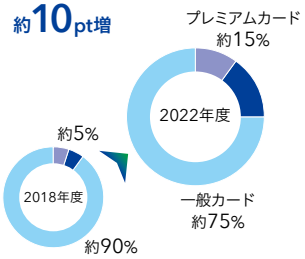
年100万円以上利用の会員シェア推移(個人・SME)

2018▶2022(年度)
約30%増



カード会員構成比

プレミアムカードシェア
約10pt増



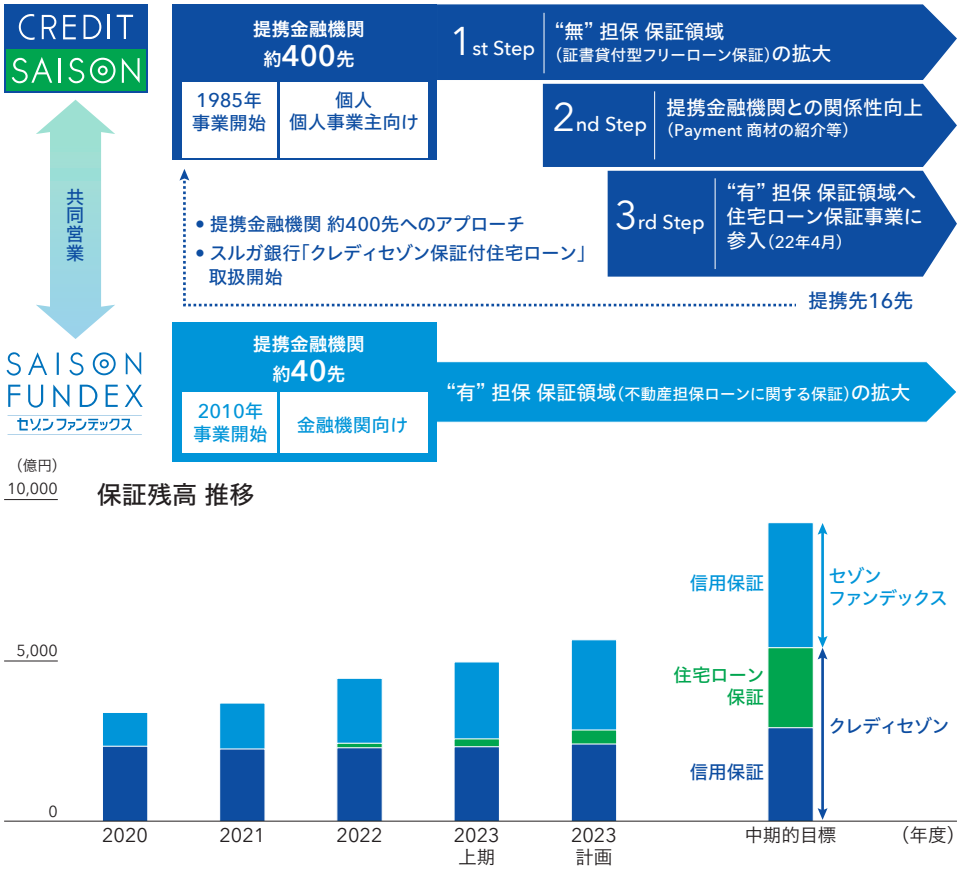
持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる

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

ファイナンス事業における主な施策

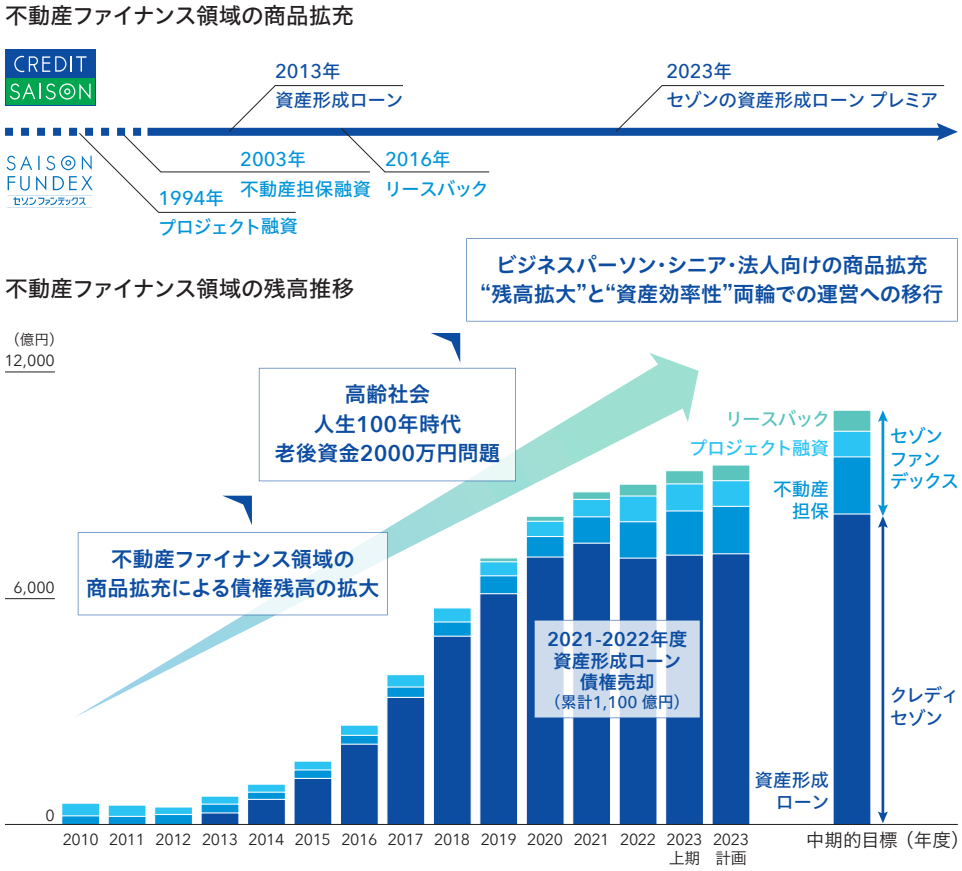
■有担保領域の保証ビジネスの拡大

当社のファイナンス事業は、これまでは無担保領域を中心に展開してきましたが、有担保の領域に参入することにより事業領域を拡大し、さらなる成長フェーズに進んでいきます。2010年から信用保証事業を開始している㈱セゾンファンデックスと連携しながら、有担保保証領域を拡大していきます。



■不動産ファイナンスビジネスの成長

不動産ファイナンスビジネスについては、ビジネスパーソン・シニア・法人向けの商品拡充をはじめとする施策により着実に成長しています。今後も㈱セゾンファンデックスとともに、さらなる成長を目指していきます。



ファイナンス事業とペイメント事業の融合

家賃保証事業の成長

2022年度、20～30代の若年層が入会者の多くの割合を占め、お客様の約55%は20代です。家賃のカード決済をきっかけにメインカード化へというルートをつくることで、LTV（Life Time Value：顧客生涯価値）の高いお客様の獲得につながっています。

この取り組みをさらに推進するために、2022年10月の組織改定で家賃保証部がファイナンス事業部からペイメント事業部に再編されました。

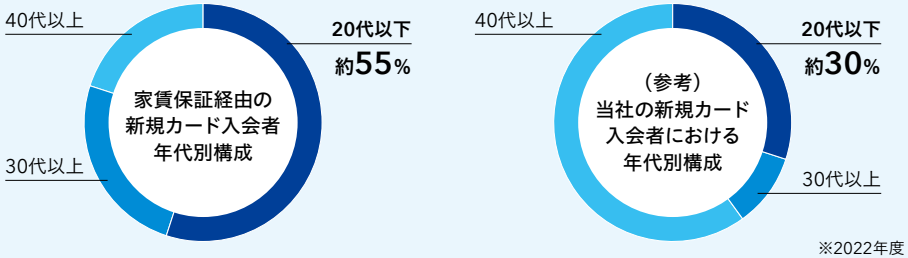
家賃保証が有効な新規獲得チャネルに



LTVの高い会員の獲得

若年層の囲い込み

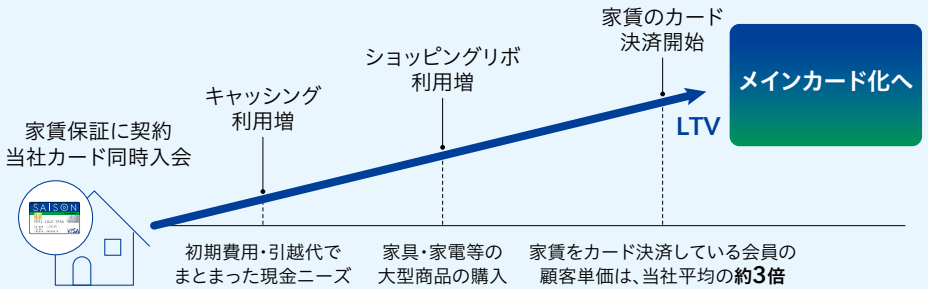
家賃保証経由での新規カード入会者に占める20代以下の割合は、当社全体の約2倍



※2022年度

メインカード化

家賃のカード決済をキーにメインカード化へ成長



家賃保証事業の成長とDX推進

家賃保証事業についてはDXを先行して進めていたため、ペーパーレス化や自動化を組み合わせながら展開できており、業量が拡大するなかでも人的リソースを投入することなくビジネスを展開できています。

家賃保証事業のDX化

家賃保証審査をカード審査と統合し、業務のDX化で業務効率を改善



人財戦略｜担当役員インタビュー



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

一人ひとりの個性と強みを活かしながら「今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会」を実現する

Q 現中期経営計画では、事業成長を担う人財力強化の目標がありますが、クレディセゾンにおける「プロフェッショナル人財」の定義を教えてください。

「プロフェッショナル人財」とは専門領域を深耕する社員と、多岐にわたる事業領域を新耕する社員を指します。専門領域を深く耕せる社員は世の中の動きやお客様の声を踏まえて既存の商品やサービスをブラッシュアップしながら1を10に、10を100に育てることができ、時に100を0に導くことができる重要な役割を担います。一方で多岐にわたる事業領域を経験しながら新しい領域を耕せる社員は既存の商品やサービスのカタチに拘らず、0から1を生み出すことができる貴重な役割を担います。いずれも“自分の得意なこと・やりたいこと”と社会情勢を意識しながら“経営戦略が求める成果発揮”ができる視座の高さ・視野の広さを養うことが必要です。

Q 「総合生活サービスグループへの転換」の実現に向けた現中期経営計画における主な目標と、その進捗、達成度合い、課題を教えてください。

「今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会」の一翼を担うためには、多様な経歴・経験・思考・働き方の社員が活躍する必要があります。論理に基づくデジタル思考と顧客満足主義を実現するセールスマインドを有する社員は新しいクレディセゾンを創るために不可欠です。当社は2024年度までにデジタル人財1,000名創出を目指していますが、2022年度までにテクノロジーセンターでコアデジタル人財やビジネスデジタル人財を260名育成しており、2023年度はテクノロジーセンターと各事業部協業によるデジタルIT人財の育成に注力しています。

また、多様な人財が決定権をもつために女性社員や中途入社社員の管理職登用が必要だと考えています。2022年度は女性管理職比率24.9%（※部課長職）と決して低くはないですが、全社における女性社員比率と比較すると物足りないため、あらゆる社員に決定権のあるポジションに就くチャンスを与えるためにも新たな取り組みを講じていきたいと考えています。

Q 2024年5月に発表される新中期経営計画において、人財戦略で特に重視する点はどのようなことですか。

新中期経営計画での人財戦略として重視している考え方は3つあり、ひとつは「深耕と新耕のプロフェッショナル人財の創造強化」、次に事業部と協働し、事業部の特性や課題を踏まえ具体的な取り組みで組織成果を目指す「事業部人事機能構築（Human Resource Business Assist）」、最後に「ライフワークフルネスを基盤としたダイバーシティ」です。

プロフェッショナル人財創造は、オープンチャレンジ（社内公募）の選考プロセスへの対話機会の拡充や、多様性も重視したアセスメントプログラムの改定、専門知識を有する人財の中途採用強化など、運用や基準を改定しながら引き続き取り組んでいきます。

事業部人事機能構築は、事業部により採用・教育・労務・組織活性・配置転換などの課題が異なり一律の運用や制度で対応することが難しいという

実態を受けて、戦略人事部と事業部を兼務する人財を配置します。実態をより詳細に捉え、課題解決を試みることで、最終的に事業部の成長を人事側面でアシストできる存在になることを目指します。

ライフワークフルネスとは、会社も自分も、仕事も家庭も、どちらかではなくどちらも充実させること。性別、年齢、障がい、国籍といった属性の多様性だけでなく、1人の人間として多様なライフステージを充実させるため、制度設計や環境整備を行います。例えば社員は出産・育児・介護といった自分自身以外のことで会社を離れる期間があり、会社はそのための休暇制度を制定してきましたが、自分自身のスキル習得や知見を広げることが理由で会社を離れる場合、退職しか選択肢がありませんでした。この常識を変えていき、再びクレディセゾンを創る一員として戻れる制度を考えています。

Q 2017年、2022年に続き、2023年4月にも人事制度をさらに改定しています。その狙いと、特に成果が表れた取り組みを教えてください。

社員一人ひとりが個性や強みを活かして失敗を恐れずチャレンジできること、組織として失敗を許容し成長につなげられることを目的に、二度にわたる人事制度リニューアルを行い、社員区分統一、等級区分の整理、アセスメントプログラムの導入、さらに課長職と同等の“スペシャリスト職”を新たなキャリアパスとして設けました。アセスメントプログラムを受講して自身の得意領域が理解できたうえで成果発揮したことが理由と考えますが、スペシャリスト職への登用が増えています。

従来のキャリアパスはマネジメント領域を中心とした“課長職”だけでしたから、専門分野を深耕しても将来のキャリアが描けなかった社員にとっては不安が大きかったと思います。自身の得意領域において結果が認められ次のステップに進むことは社員にも当社にも大きな成果が生まれると考えます。

2023年4月はアセスメントプログラム受講の対象条件拡大と、本人意思による申し込みを必須とする改定を行いました。人事制度として用意した多様なキャリアパスの活用には自律したキャリア形成が不可欠なので、自らの意思で受講に挑むこと、仮に失敗しても啓発点を理解して次を目指せることを目的として改定しています。

2023年度は各事業部で受講者を後押しする勉強会や経験者との座談会などの取り組みも広がっており、業務を超えた縦横のつながりが強くなったと感じています。



対話機会の創出につながる社員食堂リニューアルプロジェクト「SAISON CAMPUS」に参画した際の一枚

Q 人的資本強化がより重要視されるようになる中、クレディセゾンとして今後どのような取り組みを進めていくことをお考えでしょうか。また、社員に期待することを教えてください。

社内外問わず、今まで接点のない人と数多く対話してもらいたいです。タイムパフォーマンス、コストパフォーマンスなど“〇〇効果”が取り上げられる昨今ですが、短期的な効果にとらわれず多くの価値観に触れ、理解する機会を積んでもらいたいです。「今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会」を築くためには、物事の本質を見極める力と多様な価値観を満足させるための手法を考える力が必要です。「個人」「チーム」「会社」などの枠に固執せず、知らないことを知り、自分の頭で考え答えを出して行動できる社員と共に、新しいクレディセゾンを創っていきたいです。

人的資本

経営戦略・事業戦略実現のための人財戦略

当社は、創業以来、さまざまな困難の中、「人」を価値創造の源泉と捉え、サービス先端企業としてチャレンジを続けてきました。「今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会」を目指し、中期経営ビジョンに「総合生活サービスグループへの転換」を掲げた今、「新しい価値を創造し続けるプロフェッショナル人財の活躍と挑戦」こそが、経営戦略実現のための価値創造を牽引するものであるという考えのもと、人財戦略の3つの強化ポイントを柱として、人的資本への積極投資を行っています。経営戦略・事業戦略・人財戦略が三位一体となり、これからもクレディセゾンらしい価値創造を実現していきます。



企業価値創造実現に向けた取り組み

クレディセゾンの人的資本・文化 RESOURCE	強化ポイント/主な取り組み INPUT・ACTION		2022年度取組成果 OUTPUT 2022年度実績	目標	価値創造 OUTCOME ありたい姿
多様な人財 年齢・性別・学歴無用の能力主義 挑戦と変革のDNA 全社員共通人事制度	1 多様な人財の活躍	中途採用の強化	中途採用実績 110人 前比159.4%		価値創造し続ける多様なプロフェッショナル人財の活躍と挑戦
		デジタル人財採用育成	デジタル人財 260人 前比173.3%	2024年度 1,000人	
		DE&I推進	女性管理職比率 24.9% 前比101.6%	2024年度 25%	
		多様な働き方	育休取得率 女性100% 男性 58.5%	2024年度 男性育休※ 50%	
	2 挑戦する風土	挑戦意欲の醸成	社内公募エントリー180人 任用 55人		
			NEXT SAISON実績 実行中 10件 検討中 5件		
	3 主体的な学び・成長	教育体系の再構築 リスキリング	人財育成投資額 137千円@人 前比108.4%		
	4 健康経営	メンタル対策	ストレスチェック実施率 89.9%	2023年度 90%	
		生活習慣病対策	定期健康診断受診率 100%	2023年度 100%	

世の中の「困りごと」を解決する総合生活サービスグループ
サービス先端企業

※ 行動計画(2022～2024年度)にて定めた目標を早期達成し、新たな目標値を設定予定

TOPICS エンゲージメントサーベイの導入

2023年12月、各組織の自律的な組織改善と効果的な人事施策実行を目指し、全社員対象のエンゲージメントサーベイを導入しました。社員のエンゲージメントを注視しながら、組織・人財活性に向けた効果的な施策の検討・実行を続けます。

多様な人財の活躍

当社は年齢、ジェンダー、ハンディキャップ、国籍、ライフスタイル、キャリア、働き方など多様な個性や強み、価値観をもつ人財が集まることでイノベーションが生まれると考えています。DE&Iの精神を大切にし、全員が自分らしく活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

■中途採用の強化

中期経営計画の実現のために、プロフェッショナル人財を中心に中途採用し、知識と経験の多様性の確保、同質性の打破を推進しています。事業戦略の実現を加速するため、異なる能力をもつメンバーと共にシナジーを生み出しています。また、さまざまな理由でやむを得ず継続勤務できず退職したメンバーが、一定条件のもと、退職時と同条件で再入社できる「リワークエントリー制度」を設けています。労働市場の変化に対応し、自社で活躍できる即戦力人財の確保を目指しています。



■多様な個を活かす環境づくり

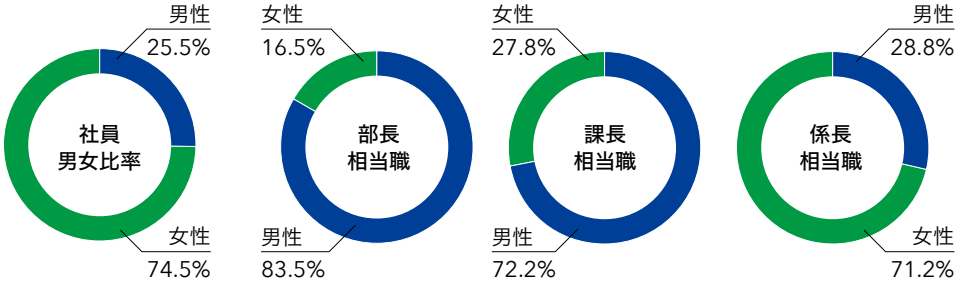
多様な経験、スキル、価値観をもつ人財が働きやすい環境を提供するために、副業、テレワーク、フレックス勤務などの柔軟な働き方を可能にする制度を整備しています。また、専門人財の処遇制度を改定し、「課長職」と同等の新たなキャリアパス「スペシャリスト職」を設けるなど、複線的なキャリアパスを用意し、個々の強みやスキルを活かす環境づくりを促進しています。また、社員間で感謝を伝え合うピアボーナス制度を導入し、互いの成果を認め合う風土を育てています。

■年齢や社歴にとらわれない働き方

2017年に「全社員共通人事制度」を導入し、「同一労働同一賃金」を実現しました。これにより、社員区分や年齢による賃金や制度の格差を解消し、「担う役割」に基づいた処遇を提供しています。年齢や社歴に関係なく、一人ひとりが自分らしく活躍し、新たな価値を創造するための風土と環境を継続的に整備しています。

■ジェンダー平等

当社は1980年代から多様性を尊重し、社員一人ひとりの能力を最大限に発揮する人事制度を導入してきました。女性活躍推進については、当社社員の約7割を占める女性社員が、発言力のある役割を担い、会社に貢献することを重要戦略のひとつと捉え、2024年度までに女性管理職比率25%を目指しています。これを実現するために、育児と仕事の両立支援セミナーの実施など、多様な取り組みを行っています。また、育児に関わる男性社員の座談会を開催するなど男性の育児休業取得の向上にも取り組んでいます。性別にかかわらず全員が育児参加できる職場風土を醸成するとともに、育児や家事の両立をパートナーと分かち合うことで、女性の継続就業を促進し、会社全体の働き方改革を推進しています。



※2022年度

■障がい者雇用と環境づくり

障がいのある社員も自分らしく活躍し続けられるよう、個々の特性やスキルなどにあわせたさまざまな就労場所（各事業部配属・業務切り出し型の事務チーム・屋内型農園セゾンファームなど）の提供、環境整備に向けた取り組みを行っています。また、「障がい理解を深める勉強会」「本人・周囲の社員・支援者との面談」など、定着支援に向けた取り組みも強化しています。

■ グローバルシナジーの創出

海外拠点では、現地採用をメインに多国籍なメンバーが活躍しており、経営陣においても優秀な現地の人財を登用することで、現地主導の事業運営を推進しています。また、年に1回「SAISON GLOBAL SUMMIT」を開催し、多様な価値観の交流の場を設け、事業内容の共有や宗教理解、言語対応などを通じた多様性と包摂性の推進に取り組んでいます。

挑戦する風土

「サービス先端企業」として新たな価値を創造するため、「失敗を恐れずチャレンジする挑戦意欲」と「心理的安全性を高める協働風土」のふたつの柱をもとに、組織全体の挑戦風土を醸成しています。社員の挑戦を応援する企業風土をさらに拡大するため、私たちの挑戦は続きます。

■ オープンチャレンジ（公募）

経営戦略に基づき、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した社員公募を展開しています。2022年度は自ら公募に手を挙げた社員のうち、30.6%のメンバーが希望する部門への異動を実現させ、グループ会社含めた新しいフィールドで挑戦・活躍しています。

■ FOC推進会議

グループ会社を含めた社内外にコミュニケーションの洪水（Full of Communication）を巻き起こし、社内外で知り合い社員を増やしてコミュニケーションの壁をなくす活動を推進すべく、2023年4月にFOC推進会議を立ち上げました。4つのプロジェクトを通じて、あらゆるコミュニケーションを軸にした活動を行うことで、事業発展に向けたスピードを加速することを目指しています。

FOC推進会議のプロジェクト

- 赤城自然園を活用した社員交流 **DonGreen**
- お節介を通じた職場環境づくり **おせっ会**
- コミュニティを広げる業務外交流 **TGIF**
- スムーズな社内連絡システム **タレコミュ**

■ NEXT SAISON

経営戦略の実現に向けて、幹部がリーダーシップを発揮し、社員と共にクレディセゾンの未来を考えることを目指した取り組みです。幹部自らが率先し、社員を巻きこみながら新規事業創出や既存事業拡大など、新しいクレディセゾンを進めており、2022年8月に設立したサーキュラーエコノミーの実現を目指す㈱リ・セゾンの立ち上げなど、新たな取り組みにつながっています。社員は幹部との交流を通して、経営者視点の思考も学んでいます。




NEXT SAISONの様子

■ SWITCH SAISON

社員のアイデアをよりスピーディに具現化するための社内ベンチャープログラムとして2019年から実施しています。このプログラムは、社員が自発的にアイデアを生み出す風土の醸成とスキル向上を目指し、社員の挑戦を後押ししています。累計約1,000件の提案の中から4件が事業化されており、金融教育プログラム「出張授業～SAISON TEACHER～」「社員YouTuber サイソンKAZUYA」などさまざまな取り組みが生まれています。

■ 挑戦意欲醸成に向けた取り組み

当社は、すべての社員が意欲的にチャレンジし、組織に貢献できる環境を目指しています。そのため、2023年4月にアセスメントプログラムの受験資格条件を見直し、対象者を拡大し、立候補制に変更しました。これにより、社員が自らの意志でキャリアアップに挑戦でき、さらなる企業成長につながることを期待しています。

主体的な学び、成長

事業ポートフォリオの変革が進む中、経営戦略を実現するためには、社員自身の変革と「自ら学ぶ」文化の定着が必要です。当社は、自己成長と継続的な発展を志向する社員一人ひとりの学びを支援します。

■ アセスメントプログラム

2022年度から「課長相当職」および「係長相当職」グレードへの昇格に際して「アセスメントプログラム」を導入しました。このプログラムでは、課題発見や対人協働などさまざまな側面から個人の能力を可視化することで、自身の強みや啓発すべき能力を明確にします。能力開発の精度を向上させ、主体的な学びが促進されることを目指します。

■ 多様な研修プログラム

<table>
<tr><th></th><th>若手</th><th>中堅</th><th>管理職</th><th>経営層</th></tr>
<tr><td rowspan="4">階層・役割に応じたスキル</td><td>入社時研修</td><td>昇格研修</td><td></td><td>レジリエンス研修</td></tr>
<tr><td rowspan="2">フォローアップ研修（新卒）</td><td rowspan="2">発揮能力測定プログラム</td><td colspan="2">マネジメントアップデート研修</td></tr>
<tr><td colspan="2">ハラスメント研修</td></tr>
<tr><td colspan="2">スキル向上研修</td><td colspan="2">新任マネージャー研修</td></tr>
<tr><td>専門スキル</td><td colspan="4">専門スキル向上研修
業務関連資格の取得支援</td></tr>
<tr><td>自己啓発</td><td colspan="4">選択型研修
セゾンの学び
DE&Iに関する研修
FPリテラシー向上研修</td></tr>
</table>

①階層別研修

役割に応じた能力やスキルを取得する研修を提供しています。社員の主体的な学習とキャリアのリスキリングの機会として活用され、社員と会社の成長につながることを目指しています。

②専門スキル研修

各部門で、セールス、ファイナンス、デジタル、顧客対応などの自らの専門領域において、研修と実践を組み合わせたスキル向上研修や、資格取得を目指す勉強会を実施しています。

③マネージャー向け研修

社員一人ひとりの能力開発を促進するためには、上司のサポートと働きかけが重要です。当社はマネジメント層に対して、困難な環境下で成果を生み出し、新価値を創造するためのマネジメントと考え方を学ぶ機会を提供しています。

④選択型研修

一人ひとりが、習得したいコンピテンシーに合わせて研修を自由に選択し、受講できる制度を提供しています。自己学習を習慣化し、社員と会社の成長を促進する行動を支援しています。

⑤セゾンの学び

役員の提案（NEXT SAISON）から生まれた社内塾制度「セゾンの学び」を2022年6月から開始しています。社員間の交流活性・自己啓発を目的とし、社員が講師役となりビジネススキルや業務知識などさまざまなテーマで社内授業を行います。講師への感謝を表すためにピアボーナス制度を通じて「永久不滅ポイント」を贈ることができます。

■ 資格の取得支援

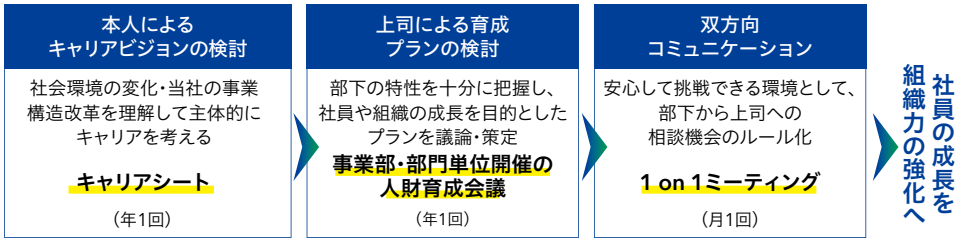
事業運営上必須となる資格に加え、業務の成果を高めるために必要と判断する資格も含めて資格の取得支援を行っています。取得に向けた事前学習や受検にかかる費用を支援することにより、社員のプロフェッショナル化を推進していきます。

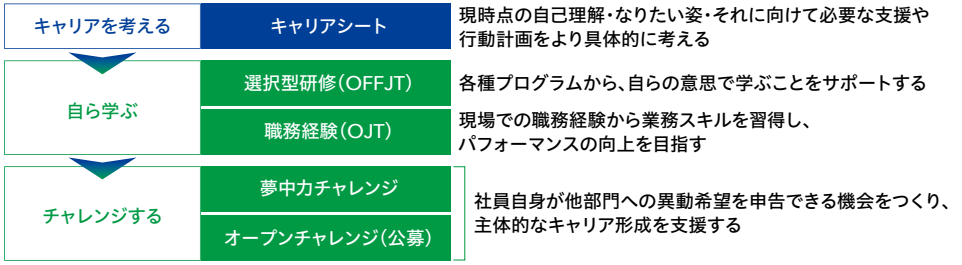
支援資格例

貸金業務取扱主任者　個人情報取扱主任者　ITパスポート　証券外務員
AML/CFTスタンダード　ファイナンシャルプランナー　など

■ 社員のキャリア自律に向けた支援

キャリアシートを中心に、社員が主体的に「今後のキャリア」を考えるためのキャリア自律支援体制を整備しています。また、部門の課長以上が集まり、社員一人ひとりの活躍状況、適性、育成方法、そして本人の希望について詳細に議論する「人財育成会議」を年に1回開催しています。2019年から続けており、多角的な視点から効果的で計画的な育成プランを策定し、社員を支援し育てる組織体制を構築しています。





健康経営

経営戦略の実現は社員の健康と健全な職場環境の上に成り立つものと考え、社員が継続的に活躍できる職場環境づくりに努め、さまざまな取り組みを推進しています。

■ トップ層へのアプローチ「レジリエンスプログラム」

第3創業に向けて、変化に強い「人」と「組織」をつくるため、逆境時に組織を牽引する能力（レジリエンス）に着目し、役員向けにレジリエンスプログラムを実施しました。役員が率先垂範の姿勢で、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つけ、組織全体に広げることで、社員がイキイキと幸せに働き続けられることを目指しています。



■ 女性の健康課題への取り組み

社員全体の約7割を占める女性社員が健康に働き続けられるよう、ライフステージの変化に対応した取り組みを行っています。新規事業として女性社員から提案されたFemtech（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、心身ともに健康的に働ける職場づくりを目指すコンセプトのもと、セミナーや社内啓蒙活動を実施しています。

■ 仕事と治療の両立支援

当社では「セルフマネジメントアシストプログラム」を通じて、メンタルやフィジカルにかかわらず、疾病でやむなく休業した社員が自律的に仕事を続けられるよう復職支援をしています。各フェーズで、本人の目標や健康状態を把握し、上司、産業医、保健師、戦略人事部が連携して休業中から復職後までのサポートを提供しています。

■ 労働時間適正化、ワークライフバランスの取り組み

労働時間の適正化を目指し、社員と上司が休日・休暇の取得状況や時間外労働の状況を日々確認し、労使で開催する時間管理委員会で労働時間改善の取り組みを行っています。時間単位有給休暇、半日有給休暇、フルフレックスタイム、テレワークなどの柔軟な働き方を支える制度を整備し、社員のワークライフバランスの充実を目指しています。

	2020年度	2021年度	2022年度
月間平均所定外労働時間（時間）	9.3	10.1	11.4
年間総実労働時間（時間）	1797.2	1787.4	1768.8
平均有給休暇取得率（%）	72.4	73.5	86.3
平均有給休暇取得日数（日）	13.1	14.0	15.2

CSDX戦略 | 担当役員インタビュー



小野 和俊
取締役(兼)専務執行役員CDO
(兼)CTO
グループDX戦略、
Why SAISON戦略
CSDX推進部、
カスタマーサクセス事業部 管掌

内製化をはじめCSDX戦略が大きく前進

2022年度はCSDX戦略に非常に大きな進展のあった1年でした。従来、内製化の範囲はソフトウェア開発、データ分析、デザインを中心としていましたが、ITインフラの領域でも内製化チームを発足し、端末、ネットワーク、セキュリティ体制などを、より強固で、柔軟性・利便性の高いモダンなものへとつくり替えを行っています。アプリレイヤーだけでなくインフラレイヤーまで内製化の範囲が拡大した1年だったといえるでしょう。お客様体験の面でも、現在多数の方にご利用いただいている「SAISON GOLD Premium」に関する各種システムを自社で開発し、リリース後も頻繁に改善を重ねています。また、複数のカードをもつお客様でもひとつのIDでログインができる「セゾンID」という新ID基盤を内製開発できたことも大きな進展でした。

これまでクレディセゾンでは、外部から採用したデジタルプロフェッショナル人材(コアデジタル人材)、社内公募で異動してきたリスキリング人材(ビジネスデジタル人材)を中心に採用・育成を進めてきましたが、今期からは全社員を対象にデジタルリテラシー習得を推進しています。デジタルやITの部門以外の各事業部の社員が、ノーコード・ローコードツールを業務特性に合わせて順次習得し、自らの業務を自動化していくのです。すでに一部事業部はこうした取り組みで成果が出ており、2023年3月には経営層自らがノーコード・ローコードブートキャンプに参加して手を動かす姿を見せることで、率先垂範するイベントも実施しました。

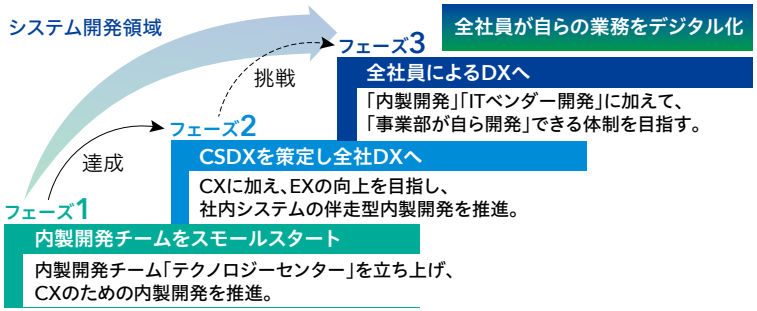
クレディセゾンは2023年度で74期を迎える企業です。歴史がある分、従来から続く業務の中には今でもまだ手作業や紙の業務といった改善余地が多数残っています。2019年度～2022年度の累計で79万時間の業務を自動化し、紙についても2019年度以降現在までにリリースしたシステムや現在仕掛中のシステムによりペーパーレス化を加速させていきます。加えて、システム開発の内製化により、自動化や効率化だけでなく、市場の素早い変化への対応や、高頻度なサービスの改善も実現できており、変化の激しい現代において競争優位性を保ち続けるための強力な武器となっています。

全社DX

2019年3月にCTOである小野と総合職の社員2名とで立ち上げたテクノロジーセンターも設立から4年が経過し、2023年9月時点で117名の組織となるまでに拡大。今ではソフトウェア開発、データ分析やデザインなど、幅広い領域の内製開発・データ活用を推進しています。

全社DXに向けた環境構築の取り組みでは、フェーズ1として内製開発チームをゼロから立ち上げ、エンジニア、デザイナーの採用をしながらスマートフォンアプリ「セゾンPortal」への機能追加などを実施。CX(カスタマーエクスペリエンス:お客様体験)のための内製開発を推進しました。フェーズ2ではさらに規模を拡大し、リスキリングを目指す総合職社員の社内公募を実施。CXに加えEX(エンプロイーエクスペリエンス:社員の仕事のしやすさ)の向上を目指し、社員が利用する社内システムの内製開発を推進することで、IT部門と内製部門をひとつの事業部にまとめ、それぞれの良さを相互補完する体制を構築しました。

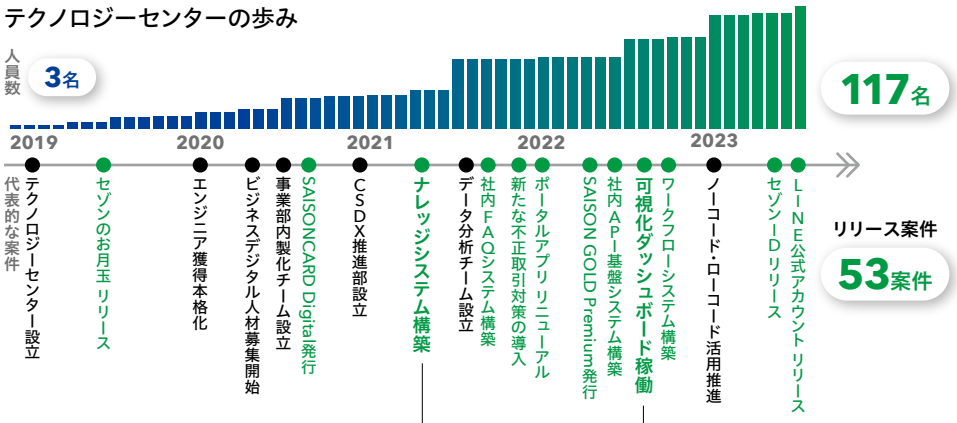
これからはフェーズ3「全社員によるDX」を進め、内製開発、ITベンダーへの依頼による開発に加えた第三の選択として「事業部が自ら開発」できる環境を目指します。IT関連部署だけがデジタル化を推進するのではなく、事業部に在籍する社員一人ひとりがデジタル技術の利活用をできるように、ノーコード・ローコードツールの社内教育体制を構築していきます。



CSDXによる内製開発の推進

当初は新規キャンペーン「セゾンのお月玉」の展開から始まった内製開発も、今ではSAISON GOLD Premiumのアプリ開発、社内API基盤システムの構築、不正検知精度の向上や、LINE公式アカウントのリリースなど50を超える案件の内製開発やデータ活用を実現しています。

テクノロジーセンターの歩み



社内システムの内製化については、デジタル人材とビジネスサイドの人材が「伴走」しながらシステム開発することを目指しています。デジタル人材がビジネス部門の現場へと足を運び、そこでの課題を直接見聞きしながら、課題解決につながるシステム開発を進めています。社内で簡単なプロトタイプを作り、ビジネス側からのフィードバックを受けながら改善していく開発体制を実現しています。

作る側（デジタル部門） **と、** **望む側**（ビジネス部門） **が完全に融合した開発 ＝ 伴走型内製開発**

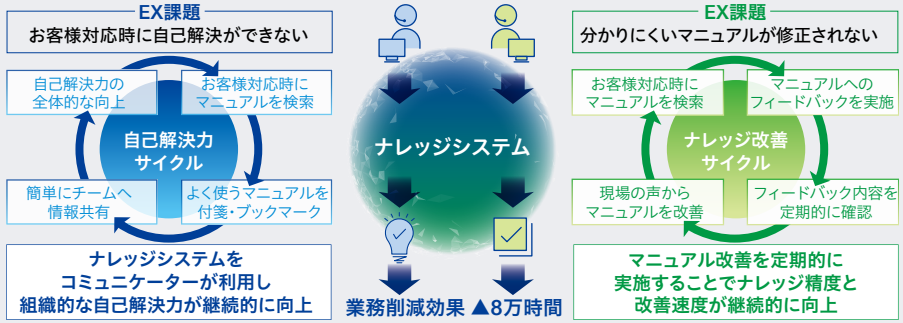


既存システムの更改 / 部門の業務課題の解決 / デジタル技術の活用など

開発の柔軟性
＋
開発コストの削減

内製開発事例① お客様対応マニュアルシステム

2021年8月、コールセンターのコミュニケーター向けナレッジシステムとして、約2万ページあるお客様対応マニュアルのシステムを内製開発で構築し、お客様対応時に必要な項目をすぐに検索できるよう改善しました。ナレッジシステムにはマニュアル内容をフィードバックする機能を搭載し、現場の声を反映できる業務プロセスに見直ししたことで、自己解決が出来なかった問い合わせも次回対応時には回答できるようになり、約8万時間の業務削減を実現しました。システムのリリース後も精度向上のため機能追加を継続的に実施し、お客様対応品質の向上を目指しています。



内製開発事例② 可視化ダッシュボードの構築

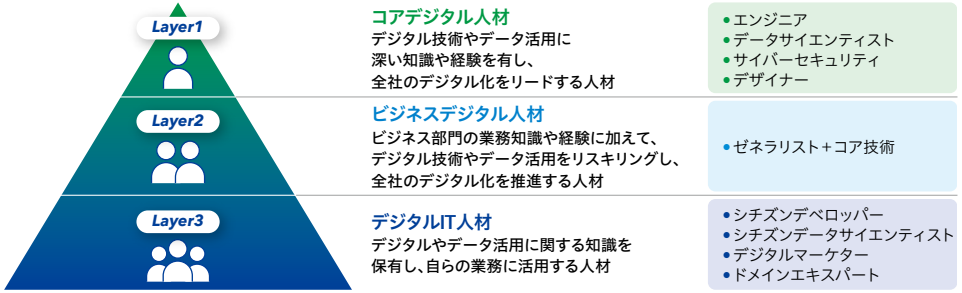
2022年8月からBIツール※「Tableau」を活用した可視化ダッシュボードの構築を本格稼働しています。各事業の主要営業係数、提携商業施設の営業実績やアンケート結果などのダッシュボードをデジタル部門が開発を担当し、部署と伴走する形でダッシュボードを構築しています。今までExcelで手作業で集計していたデータや属人的に処理されていたデータをリアルタイムに更新するフローに置き換えが実現しており、データによる意思決定の迅速化を加速させています。



※ Business Inteligence（ビジネス・インテリジェンス）ツール
企業が持つさまざまなデータを分析・見える化し、経営戦略の意思決定や業務に役立てるソフトウェア

デジタル人材

デジタル人材については3階層を定義し、デジタル技術を保有するコアデジタル人材と業務知識を保有するビジネスデジタル人材やリスキリングでデジタル知識を習得したデジタルIT人材がお互いに共創しながら、全社のデジタル化を推進しています。



ノーコード･ローコードツールの活用

クレディセゾンではノーコード･ローコードツールの活用を広げるため、全社員へのリスキリングを推進しています。まず経営層自ら開発のブートキャンプ研修に参加し、ノーコード･ローコード開発で実現できることを実際に体験しています。またビジネス部門とデジタル部門での兼務発令を実施し、ツールの知識を習得しながら、自部門の課題を解決するハイブリットな体制の構築を推進しています。今後は全社員のノーコード･ローコードツールの習得と活用を実現するため、本年度から研修プログラムを内製で構築し、参加者の募集を開始しています。研修では当社データを利用した学習コンテンツや知識の習得状況が分かる確認テストなどを用意し、受講者の知識習得をサポートしています。本研修の受講者は知識習得後、自部門で課題を解決するダッシュボードなどを構築し、活用していく予定となっています。





Tableau Skill Belt

生成AIの活用

現在のビジネス環境では生成AIの活用が競争優位を生み出す重要な要素になると当社では考えています。そのため、本年度のCSDXの重点事項のひとつとして生成AIの活用推進を掲げています。2023年11月時点では社内専用ChatGPTの内製開発を実施し、すでに全社員での利用が始まっています。また社内での業務効率を改善する新たなシステムとして、社内外での打ち合わせや会議などの音声データをテキスト化するとともに生成AIで会議の要約や議事録を作成してくれるシステムの内製構築に着手しています。これからも私たちのビジネスの効率化やお客様満足度の向上に向けて、新たなサービスや既存システムに生成AIを活用し、イノベーションを推進していきます。



財務資本戦略 | 担当役員インタビュー



根岸 正樹
常務執行役員CFO
財務経理部 管掌
(兼)グローバル事業部長
(兼)経営企画部 担当

成長に直結する投資を速やかに実行

新たな中期経営計画は現在も議論を継続していますが、大きなテーマは、中長期的な視点ももち合わせながら利益規模の増大にとどまらず、企業価値向上に向けた取り組みを具体化することです。

独立系ノンバンクとして、ローカライズされた特徴ある事業を国内外で展開することで成長を実現します。特に国外における事業機会の創出に力を入れており、今後も十分な成長投資を実行します。国内各社の事業が稼ぐ力を向上させることにより投資余力を生み出し、連結ベースでの資本効率向上を実現したいと考えています。また取り組みとしては、利益成長、資本効率向上、資本コスト最適化を軸として、短中長期の時間軸も掛け合わせながら進めていきたいと考えています。

財務資本戦略においては、事業により成長速度、アセット規模、リスクが異なる中で、いかに早く大きな成長を安全に実現するかが求められます。そのため、経営資源、なかでも資本の生産性までも意識した中での配賦については、ALM委員会や取締役会での議論の重要性も増しています。また、財務や資本に関する戦略は、経営戦略(成長戦略)と一体的であることから、経営戦略、財務戦略、IRを担う部門が一体的に社内外に向き合うことの重要性も増しています。特に資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みを進めるうえでは、総合戦略としてのストーリーとして市場と対話することが重要であると考えています。

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です。そのうえで、利益還元については、それらを実現する内部留保金の充実を図る一方、中長期での利益成長の基盤が整いつつあることも踏まえて、株主の皆さまに適正かつ安定的、継続的な配当を行っていきたいと考えています。また、2023年度第2四半期にスルガ銀行を持分法適用会社としたことに伴い生じた負ののれん発生益を勘案して、進行期の配当を普通配当80円、特別配当20円の計100円を配当したいと考えています。

資本コストや株価を意識した経営実現に向けた考え方

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、企業価値の向上とPBR1倍以上を目指すための重点政策として、以下の3点に注力していきます。

企業価値向上の構成要素



※ 詳細は、新中期経営計画で公表予定です(2024年5月)

余剰資本の水準

今後のオーガニックな成長を加味した余剰資本の水準
約500億円

自己株式取得に関する状況

自己株式の取得を実施する方針に変更はなく、
当社を取り巻く環境に見通しがつき次第、
別途、当社取締役会において決議予定

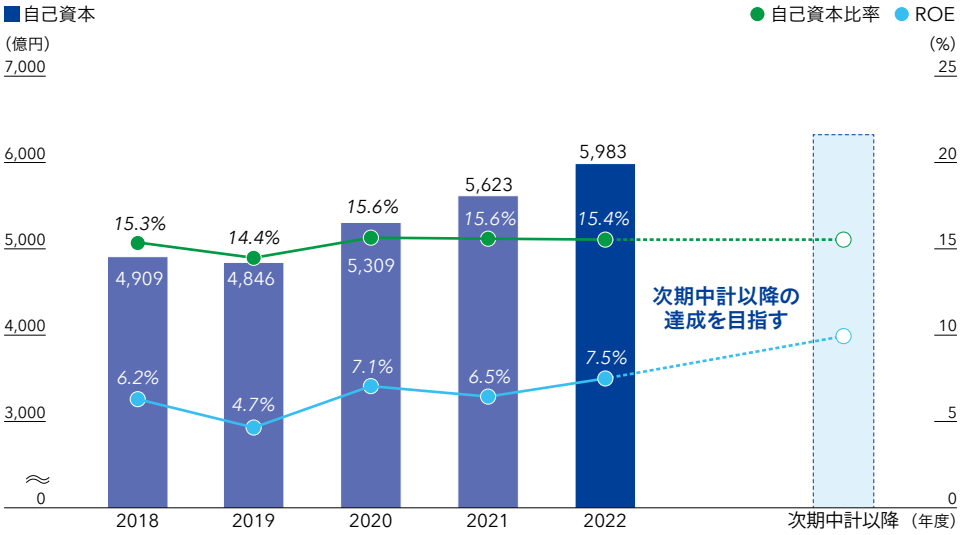
中長期的な経営目標

当社グループは企業価値の向上を目指すにあたり、財務の健全性の維持向上を優先課題とし、経営上重要となる主な指標のうち自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率）、ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）を最も重要な指標としています。独立系ノンバンクである当社にとって、一定の自己資本比率の確保は格付や債権者である金融機関とのお取引を考慮するうえで重要となります。

今後の金利上昇局面も懸念されるなか、安定的な財務運営とそれを支えるリスクキャピタル・マネジメントの強化はさらに重要になります。

中長期的な経営目標

自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率）	ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）
15%程度 ▶ メルクマールどおり進捗	10%超 ▶ 2022年度　8%程度 次期中計以降で達成を目指す



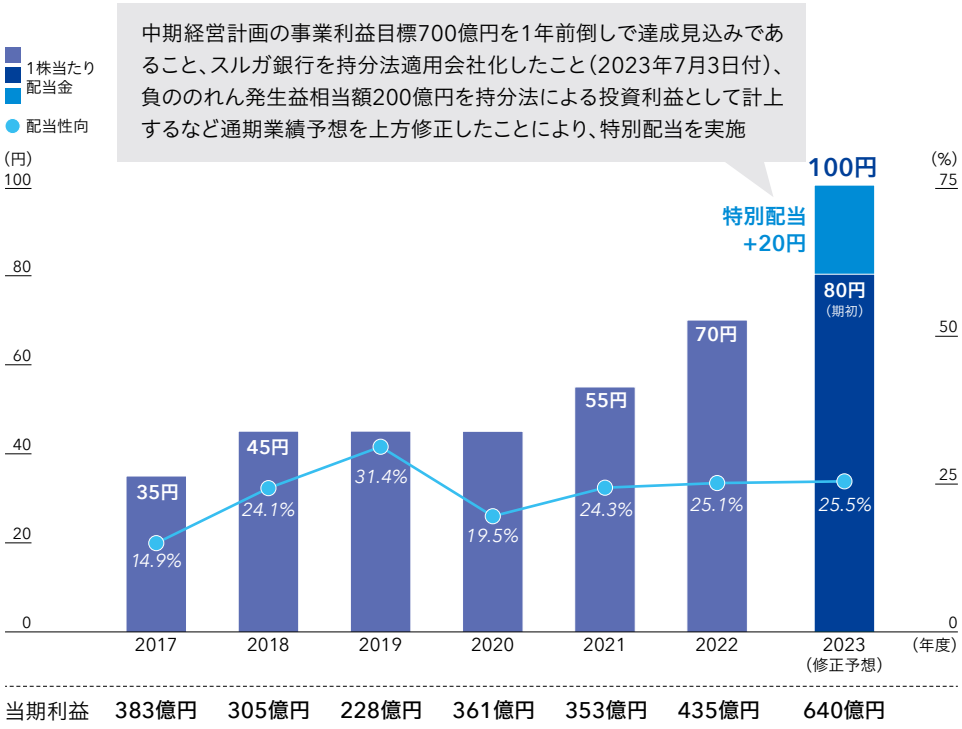
株主還元・配当

当社で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、株主価値の増大のために重要であると考えています。利益還元につきましては、これらを実現する内部留保金の充実を図る一方、株主の皆さまへ適正かつ安定的、継続的な配当を行っていきたいと考えています。

株主の皆さまへの利益還元方針に変更はなく、安定的・継続的な配当政策を継続し、自己株式の取得方針についても引き続き時機を見て機動的に実施する予定です。

配当基本方針

安定的・継続的な配当



リスクキャピタルマネジメントの基本的な考え方

- 各事業ごとにリスク計測し、リスクキャピタルを配賦するALM管理を導入
- A+維持に必要な水準をEaRなどで信頼水準99.75%として将来の損益変動リスクを計測
- トラックレコードの更新およびB/Sの増減を反映し、定期的に再計測を実施

事業別に分類されたアセット

ペイメント事業 / リース事業 / 信用保証事業 / ファイナンス事業 / 不動産事業 / グローバル事業 など

×

リスク要素

金利リスク / 貸倒リスク / 価格変動リスク

2022年の主な見直し

最優先事項

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A+が維持できるリスクキャピタル水準を充足

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

主な項目の見直し結果

格付A+維持に必要な水準	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
EaRなど信頼水準 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

資金調達の基本方針

基本方針

安定性とコストを重視し、調達手法の多様化を図るとともに将来の金利上昇に備え、資金調達の長期･固定化を進めており、引き続き保守的な財務運営を継続

各種リスク軽減･調達コストの軽減に向けた取り組み

間接調達：

既存取引先との関係強化、新規取引先開拓、調達先の分散化、有利子負債の基本方針継続

直接調達：

資金調達手法の多様化、健全な財務基盤を示す格付の維持

2023年3月末の連結有利子負債（リース負債139億円を含む）：

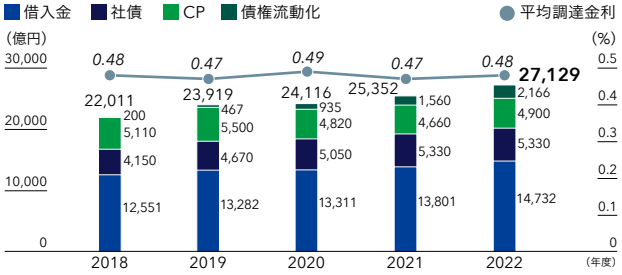
2兆8,051億円（借入金55.4%、社債18.9%、CP17.5%、営業債権の流動化等8.2%）

■健全な財務基盤

- 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	2021年1月	80億円
2018年4月	150億円	2021年10月	130億円
2019年4月	120億円		

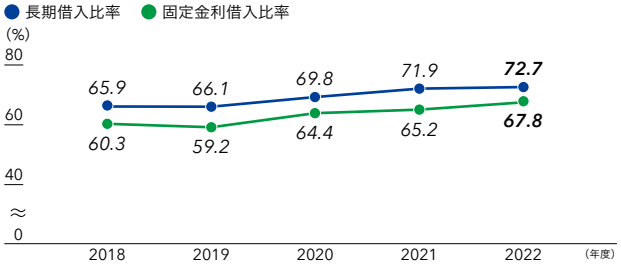
有利子負債残高推移（単体）



■有利子負債の構造

- 有利子負債の約7割程度を長期資金で構成
- 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などを4,800億円備える

長期･固定借入比率推移（単体）



クレディセゾングループのサステナビリティ

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
一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
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

➤ クレディセゾングループのサステナビリティの詳細はこちら
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/esg/

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

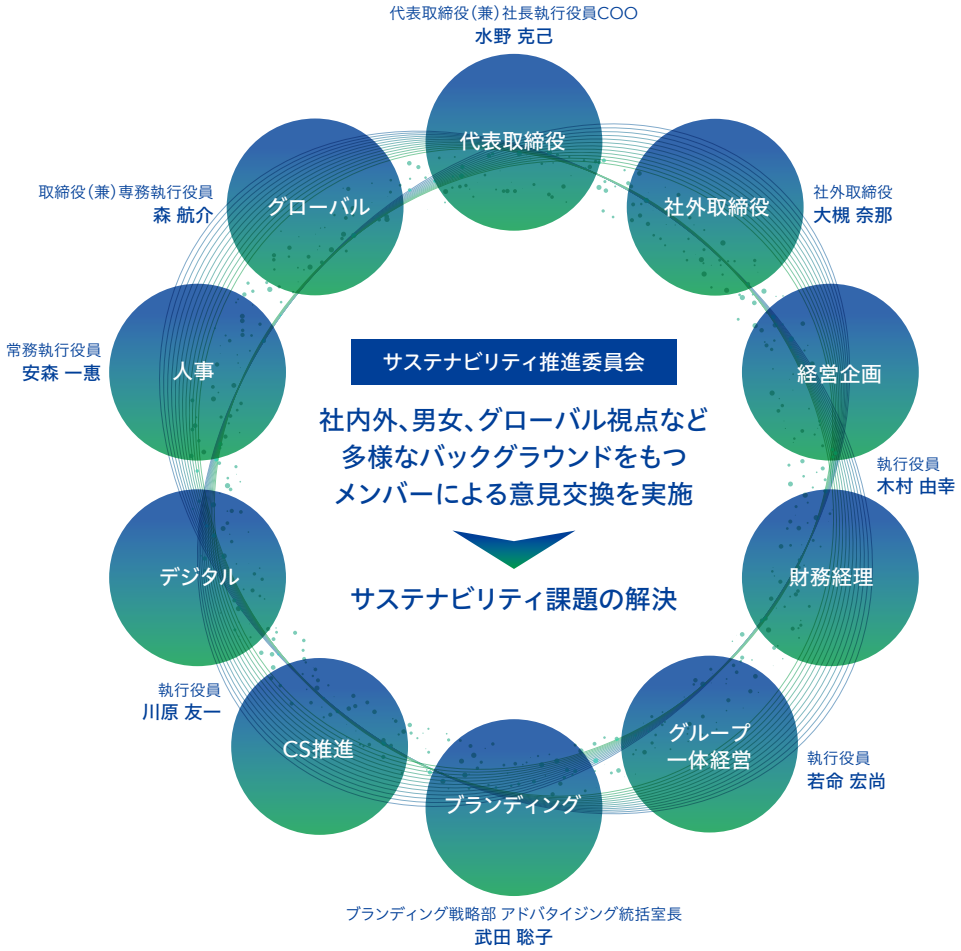
社会から必要とされる企業であり続けるためには、ステークホルダーから「何が求められているか」を理解し、サービスや企業活動に反映させていくことが重要です。ステークホルダーからの意見を常に真摯に受け止め、当社の企業価値の向上と持続的成長に結び付けていきます。

サステナビリティ推進体制

地球環境問題への配慮、人権の尊重、社員の健康など、サステナビリティを巡る課題への対応は、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、2021年8月、「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。本委員会は、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。

サステナビリティ推進委員会体制図







人財戦略 ➤ P31



コーポレート・ガバナンス ➤ P59

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



気候変動への対応 ➤ P48
環境 ➤ P50
人権 ➤ P52
地域社会との共生 ➤ P55



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



グローバル事業 ➤ P21

ステークホルダーの期待・ニーズ ＝ 重要課題への取り組み

社員　お客様　パートナー　株主　地域・コミュニティ

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

- 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
- 一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
- お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
- パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
- 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

サステナビリティ推進委員会

社会・環境課題：少子高齢化　気候変動　デジタル化　キャッシュレス化進展　資産形成ニーズの高まり

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。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

- 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
- 一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
- お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
- パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
- 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

業界共通のリスク

マテリアリティ	リスク	内容	対応 ➤P41 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、調達期間が一年以内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
	のれんの減損	• 当社グループが適用するIFRSにおいて、定期的にのれんの償却が行われず将来にわたって残り続ける減損リスク • M&Aなどにより新たなのれんが発生した場合にのれんの残高が増加し続けることによる、減損処理を行った際の業績および財政状況への悪影響	• RCMによる投資限度額を設定することによる過度なリスクを取らない仕組みの設置 • 投資段階における買収価格の妥当性について主管部門と専任部門による審議の実施 • 出資後における買収時の収支計画実現に向けたフォローアップや経営環境の定期的なモニタリング実施
	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
	アンチ・マネーローンダリング	• マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策(以下、マネロン対策)が有効に機能せず法令諸規制の違反などが発生するリスク • 業務停止、制裁金などの行政処分、レピュテーションの毀損などによる当社および当社グループの業務運営、業績および財務状況の悪化	• 国内外の法令諸規制の適用およびそれに基づく国内外の監督官庁による監督を受けたことによる、国内外の法令諸規制を遵守する態勢の整備 • マネロン対策のさらなる強化の継続的な実施
	コンプライアンス	• 法令違反などが発生し、行政処分やレピュテーションの毀損などによる当社グループの業務運営、業績および財政状態に悪影響をおよぼすリスク	• コンプライアンス体制構築および内部管理体制の強化による、社員教育の実施および実施状況のモニタリングなど予防策の推進 • 内部通報制度の整備による法令遵守違反・経営者および社員による不正行為、不祥事・潜在的な利益相反などの早期発見、迅速な対応

中長期で対応が必要なリスクと機会

マテリアリティ	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 ➤ P48 気候変動への対応
		機会	●BCPプラン策定・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も参画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CO_2削減を推進 ※ 利用明細書のWeb化…2022年3月現在、総会員比50%削減/封筒一通当たり500gCO_2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 ●当社保有のデータセンター「ユビキタスビル」における使用電力の全量をトラッキング付非化石証書を活用した実質再生可能エネルギー由来100%の電力に切り替え ➤ P48 気候変動への対応 ※ 当社の事業活動におけるCO_2排出削減量 2023年8月　東京ユビキタス導入後…年間約 38 %(約 1,433t-CO_2) 2023年12月　関西ユビキタス導入後…年間約58%(約2,200t-CO_2)
		機会	●気候変動対策、CO_2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 ➤ P38 CSDX戦略 ●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	
	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 ➤ P21 グローバル戦略
		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(個人情報の漏えい等含む)	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えいや不正利用、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 ➤ P54 情報／サイバーセキュリティ
		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	
	レピュテーションリスク	リスク	●当社および当社グループに関連するネガティブな評判・風評が拡散された場合、内容の真偽にかかわらず、業務運営や業績および財政状態に及ぼすリスク	●風説・風評の早期発見に努める ●影響度や拡散度などの観点から適時かつ適切に対応し、影響の極小化を図る対策を実施
		機会	●レピュテーションマネジメントによるステークホルダーとの関係構築 ●消費ニーズ把握とサービス改善による新規顧客・収益拡大	
	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 ➤ P15 「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
		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	
	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、手挙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 ➤ P33 人的資本
		機会	●デジタル人材確保による新サービス・商品開発	

気候変動への対応(TCFD提言に沿った情報開示)

➤TCFD提言に沿った情報開示の詳細はこちら
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/environment/tcfd/

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。TCFDの推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の情報開示については、2023年6月に2021年度の実績を当社ホームページに掲載しています。

ガバナンス

当社は2021年8月、サステナビリティ戦略に関する活動の方向性を議論し、代表取締役に答申する機関として、代表取締役(兼)社長執行役員COOも参画する「サステナビリティ推進委員会」を新設しました。また本委員会の傘下には「気候変動戦略推進WG」「DE&I推進WG」「Social Impact推進WG」の3つのワーキンググループを設け、定期的に各テーマに沿った議論を深耕しています。

➤詳細はP44をご覧ください。

戦略

将来の気候変動が当社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則り、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しています。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。

リスク管理

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。

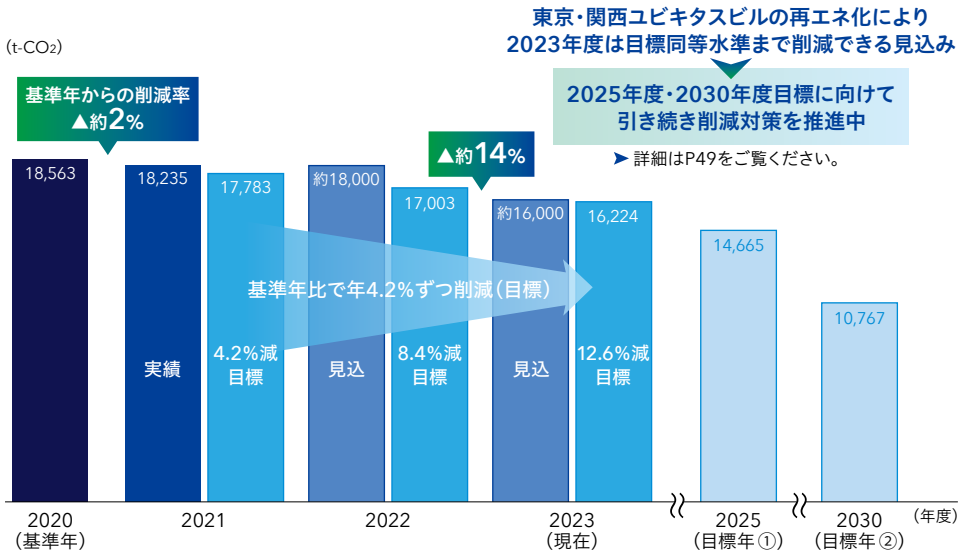
指標と目標

当社では、純収益の95%超を占める6社をScope測定対象社としています。再生可能エネルギーの導入や紙使用量低減をはじめとする取り組みにより、GHG排出量の削減に取り組んでいます。

Scope測定対象とする連結グループ会社

CREDIT SAISON / SAISON REALTY / SAISON FUNDEX セゾンファンデックス / Concerto コンチェルト / SAISON servicer / SAISON PERSONAL PLUS

Scope1,2　削減目標と推移　※マーケット基準

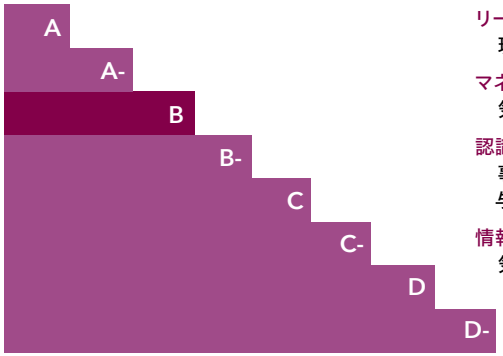


CDP気候変動2022に初回答、Bスコア認定

当社は2022年に初めてCDP※気候変動質問書へ回答を行い、「B」スコアに認定されました。今後も商品サービス開発や再エネ導入などを通じて気候変動対策を進め、グローバルで求められるサステナビリティ情報開示に努めていきます。

※ 英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）。投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営している。旧称カーボンディスクロージャープロジェクト。

気候変動に関する評価（CDPレポートからの抜粋）



リーダーシップ（A/A-）：
現在のベストプラクティスを行っている

マネジメント（B/B-）：
気候変動問題に対し協調的なアクションをとっている

認識（C/C-）：
事業活動が環境に与える影響、環境が事業活動に与える影響についての知識

情報開示（D/D-）：
気候変動問題に対する情報開示の度合い

Web明細化と環境にやさしい素材の活用促進

クレジットカードやファイナンス商材申込受付時のWeb入力やご利用明細書のWeb化、環境にやさしい素材の活用を進めています。2022年度のWeb明細比率は約54%まで伸長し、約1,300万人のお客様にWeb明細をご利用いただいています。

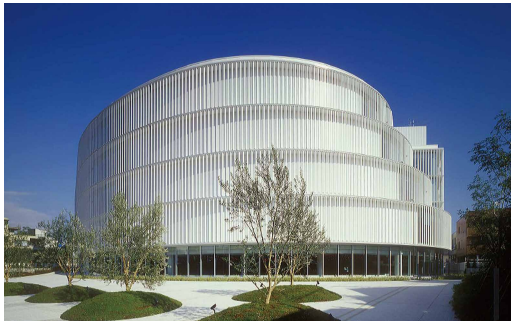
また、廃プラスチック削減にも取り組んでおり、会報誌「てんとう虫・express」の封筒素材の変更により、年間約17tの廃プラスチックが削減される見込みです。



自社保有「東京・関西ユビキタスビル」の使用電力100%を再エネ化

カードビジネスなどのお客様と応対するコールセンター機能・オペレーション業務を行う「東京ユビキタスビル」ならびに「関西ユビキタスビル」の使用電力について、その全量を、トラッキング付非化石証書を活用した実質再生可能エネルギー由来100%電力へ切り替えました。当社の事業活動におけるCO_2排出量※は、2023年8月に切り替えが完了した「東京ユビキタスビル」で年間約38%（約1,435t-CO_2）、2023年12月に切り替えが完了した「関西ユビキタスビル」と合計では年間58%（約2,193t-CO_2）が削減される見込みです。これにより、当社全体の電力使用量に占める再エネ電力比率は約61%となる見込みです。

※ Scope1・2 合計



東京ユビキタスビル

DX化とペーパーレス化によるCO_2削減

オペレーション業務を担うオペレーションDX部では、DX化による業務効率化を進めています。クレジットカードのオンライン口座設定件数は、お引き落とし口座の登録・変更ページのUI改善やオンライン口振金融機関拡大などの施策により、3年間で3倍まで伸長。DX化においては年間約900万件ある業務のうち、2023年10月時点で約60%まで自動化が進んでいます。また入返金業務等におけるワークフローシステムの導入により、伝票印刷を廃止。年間約50万枚のペーパーレス化を実現し、年間約4.7t-CO_2を削減できる見込みです。

環境

➤ 環境への取り組みの詳細はこちら
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/environment/

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。

「SAISON CARD Digital for becoz」が2つの外部表彰で大賞を受賞

当社が㈱DATAFLUCTと提携し、2022年6月から提供を開始している「SAISON CARD Digital for becoz（becoz card）」は、日々のクレジットカード利用履歴に基づいてCO_2排出量を可視化できる、決済データを気候変動対策に活用した国内初※のクレジットカードです。2023年3月、becoz（=be co2 zero）cardは、日本経済新聞社主催の「NIKKEI脱炭素アワード2022」（プロジェクト部門）の大賞と、FINOLAB主催の金融イノベーションを表彰する「Japan Financial Innovation Award 2023」の大賞を受賞しました。日常生活での購買活動を通じてCO_2排出量を可視化し、利用者の環境課題への意識向上につなげようとする姿勢が評価されたものです。サステナブルな意識の高い層の共感につながり、カード発行後1年を迎えた2023年6月には、「becoz card」のご利用額に応じて、クレディセゾンが運営する赤城自然園（群馬県渋川市）の環境保全活動に参画できる取り組みもスタートさせるなど、サービスの拡充を図っています。

※当社調べ



NIKKEI 脱炭素アワード 2022 プロジェクト部門大賞

Grand Prix
Japan Financial Innovation Award 2023

環境イベントを通じて認知度拡大へ

「becoz card」は、サステナブルな商品・サービスを訴求するイベントなどに積極参画することで、気候変動に対する意識の醸成や、環境保全に向けた活動に貢献しています。2023年には、全国からライフスタイルを彩るモノ・コトが集まる「GOOD LIFE フェア 2023」や、市民・事業者・行政の協働のもと環境について学び、行動する契機とする「環境デーなごや2023」（愛知県名古屋市）に参画しました。

GOOD LIFE フェア 2023

KANKYO DAY NAGOYA 環境デーなごや 2023
3Rでつなげよう! 減らして分けて持続可能な未来へ

「赤城自然園」の取り組み

当社では、「人間と自然の共生」をテーマに、未来の子どもたちに豊かな自然を引き継ぐことを理念として、2010年より群馬県渋川市の赤城自然園を運営しています。荒廃した森は生態系の破壊を招くだけでなく、水の供給への支障や土砂崩れなどの災害発生、CO_2の固定能力低下など、私たちの生活に大きな影響を及ぼします。当社では森の再生プロジェクトを通じて、二酸化炭素の固定量の向上と生物多様性の保全を目指すと同時に、「人と自然が共生する森を創る」移植樹体験などの体験型環境学習機会を提供するなど、赤城自然園の自然環境保全機能と、展示・観光施設としての機能の両立に注力しています。

その結果、コナラ林の照度や林床植物の生育状況・種数など、里山生態系の状態が良好に維持されていることが調査結果にも表れ、保全のための管理にとどまらず園内整備への注力が生物多様性の保全にも貢献していることが明らかになっています。


渡り蝶・アサギマダラ


「夏休みワークショップ」




「夏休みサイエンス教室」


災害と森林の関係性を学ぶ移植樹体験

リ・セゾンの取り組み

2022年8月、総合リサイクラー機能を有するサイクラーズとの合弁会社、㈱リ・セゾンを設立しました。同社はOA機器を中心としたリースアップ物件の引き上げ、再販、マテリアルリサイクルを通じて2次流通市場の発展に寄与しています。また、2023年9月には三井レジデンシャルにおける不用品回収のイベントを実施し、再販、マテリアルリサイクルすることで、廃棄物を減らしサーキュラーエコノミーの実現を目指しています。


リサイクルセンター

人権

➤ 人権方針・主な取り組みの詳細はこちら
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/esg2/esg_policy.html#esg2-01

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、部室長を含む幹部社員、課長、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。

■ 人財戦略と一体となった人権尊重

当社は年齢、ジェンダー、ハンディキャップ、国籍、ライフスタイル、キャリア、働き方など多様な個性や強み、価値観を持つ人材が集まることでイノベーションが生まれると考えており、全員が自分らしく活躍できる環境づくりに取り組んでいます。「全社員共通人事制度」の導入による「同一賃金同一労働」の実現、中途採用の強化、リスキリングを含む年齢や社歴にとらわれない働き方、障がい者雇用や環境づくり、海外拠点における現地採用など、DE&Iの精神を大切にしながら「全員活躍」に向けた取り組みを進めています。

➤ 人財戦略の詳細はこちら
P33 人的資本

➤ DE&Iに関する取り組み詳細はこちら
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/diversity/gender/

■ 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/

安心・安全・便利なキャッシュレス社会への貢献

基本的な考え方

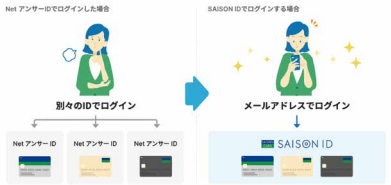
デジタル化や新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、日本国内のキャッシュレス化は大きく前進しています。当社は、クレジットカードなど金融サービスの提供を行う企業として、安心・安全・便利なキャッシュレス社会を目指し、個人情報の管理や新たな不正に対するセキュリティ基盤の構築に取り組んでいます。

当社はファイナンスサービスを軸に、お客様が上質で豊かな生活を実現するサービスの提供を通じて、サービス先端企業の実現を目指しています。「今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会」を目指し、これまでのクレジットカードを中心とする金融サービスの提供から、提供サービスは多岐に広がっています。



「SAISON ID」でもっと安心・安全・便利なカード利用へ

当社会員サイト「Netアンサー」のIDを複数まとめることができる「SAISON ID」をリリース。さまざまな提携カードを複数枚もつお客様も、カードごとに別々のIDでログインする必要がなくなり、利用額や会員情報の管理がしやすくなりました。また、セゾンカードLINE公式アカウントや、NetアンサーIDを使って情報連携を行っている他社サービスへのログインにもご利用いただけます。カード会員様がより使いやすい「セゾン・パートナー経済圏」を目指し、継続的にサービス改善を図っています。



STORES セゾンポイントモール セゾンのふるさと納税
LINE公式アカウント セゾンポケット まんがセゾン



➤ SAISON ID
https://www.saisoncard.co.jp/customer-support/saison-id/
➤ セゾンカードLINE公式アカウント
https://www.saisoncard.co.jp/service/line/

安心・安全・便利なキャッシュレス社会の実現

キャッシュレス決済の普及が進む中、クレジットカードを利用するお客様が安心・安全・便利にご利用いただけるよう、多様な決済スキームの構築、個人情報の適正管理、多重債務への対応、不正利用検知の精度向上など環境整備に取り組んでいます。



➤ 社会への貢献
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/csr/
➤ ペイメントビジネス
https://corporate.saisoncard.co.jp/business/payment/

不正利用調査受付のWeb窓口開設でお困りごとを早期解決

クレジットカードの不正利用が増加しキャッシュレスの「安心」が脅かされる昨今、万が一利用の覚えがない請求があったときにもいつでもすぐにお客様に「安心」していただくため、2023年9月、「Netアンサー調査受付機能」をリリースしました。インフォメーションセンターの電話受付のみだった不正利用調査をNetアンサーで受付することで、最短5分のスピード解決が可能となりました。



➤ Netアンサー調査受付機能
https://www.saisoncard.co.jp/topic/entry/voice_51/

情報／サイバーセキュリティ

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

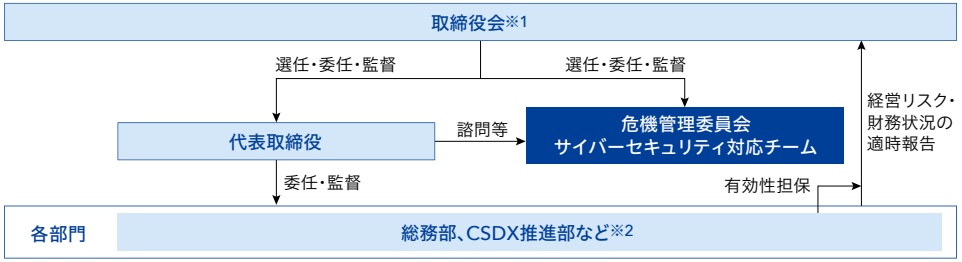
当社が保有する情報資産を適切に管理することは重要な経営課題であることを認識し、当社の役員、執行役員および社員などが取り組むべき基本方針を定めています。

管理体制

当社は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・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っています。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、「サイバーセキュリティ対応チーム」を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設置。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、対応方針や手順の策定を行い、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。これらの取り組みにおける監督責任は、サイバーセキュリティ対策を推進するCSDX推進部に設置したCIO（兼）CISO、CSDX推進部管掌役員である取締役（兼）専務執行役員CDO（兼）CTOが担っています。

サイバーセキュリティ体制図



※1 CSDX推進部 管掌役員…取締役（兼）専務執行役員CDO（兼）CTO
※2 CSDX推進部 部長…CIO（兼）CISO

監査・教育

情報セキュリティを確保するため、内部監査部門または外部監査による定期的な監査を実施しており、有限責任監査法人トーマツによる監査においてセキュリティ項目の監査を受けています。また情報セキュリティに関して、役員、執行役員および社員などに対し、各種コンプライアンス研修を通した教育を継続的に行っています。2022年度、2023年度（9月末現在）において、重大なインシデントの発生はありません。

情報／サイバーセキュリティの取り組み

昨今の標的型攻撃をはじめとしたサイバー攻撃に対応するには、これまでの延長ではなく、より専門的、具体的な対策が必要と考えており、2023年度はセキュリティ対策の制約となっている「ITインフラ」領域に対し、抜本的な対応を実施すべく、段階的かつスピード感ある対応を進めています。具体的には、「セキュリティ強化」「ネットワーク改善」など脅威の起点となる分野および「態勢整備」について、リスク対策も念頭に入れながら取り組んでいます。

テーマ1 セキュリティ強化

セキュリティ対策の向上を目的として社内の端末入替などを推進しています。この入替を行うことでさらなるセキュリティ強化を図るとともに、複数端末を利用して業務を行っている社員について、端末を集約することでの運用効率化にもつなげていきます。

テーマ2 ネットワーク改善

高速かつクラウド利用拡大を前提としたネットワーク経路の最新化と最適化を行うことと併せ、昨今のサイバー攻撃に対するセキュリティ対策強化を進めています。

テーマ3 態勢整備

デジタル人材の採用・育成による専門組織やシステム内製化など、CSDX戦略の取り組みと絡めながらセキュリティ態勢の構築を進めています。また、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。全社的なセキュリティ態勢整備としては、リスク統括部門における定期的なコンプライアンス教育など、社内啓蒙活動を行うことで意識醸成を図っています。加えて、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定期的に実施するなど、継続的にサイバー攻撃に備えた対策を講じています。

地域社会との共生

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
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
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

➤ 社会への貢献の詳細はこちら
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/csr/

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くてはならない」ものと捉え、社会貢献活動に取り組んでいます。

JFAメジャーパートナー契約&SAMURAI BLUE カード セゾン発行開始

当社は公益財団法人日本サッカー協会（JFA）と、2023年から8年間の「JFA メジャーパートナー」契約を締結しました。当社は2001年に契約締結したサッカー日本代表のサポーティングカンパニー時代から22年間、サッカー日本代表を応援し続けてきました。今後は日本代表に加え、47都道府県サッカー協会や、次世代育成・女性活躍推進など、JFAの幅広い事業を支援していきます。また、2023年11月には、カード会員様限定優待や、限定イベントへの招待などご利用額に応じた特典をご提供する「SAMURAI BLUE カード セゾン」を発行開始。今後もさらにサッカー文化とサポーターをつなげる支援活動にも取り組んでいきます。





JAPAN NATIONAL TEAM MAJOR PARTNER SAISON
©JFA

クレディセゾンは、
サッカー日本代表の
メジャーパートナーです。

事業を通じた地域社会貢献

2022年11月、当社本社のある東京・池袋エリアの企業・団体・学校・行政機関が連携する「池袋エリアプラットフォーム」が設立され、当社もそのメンバーとして、「池袋のまちの価値や魅力向上」に資する取り組みに参画しています。また鹿児島県では、地域の事業者の課題解決に向けたソリューションを提供するセゾンビジネスサポートを設立しました。当社はこれからも、事業を通じて地域に貢献します。

SAISON BUSINESS SUPPORT

地域経済活性化と人材育成につながる次世代教育・金融教育

2023年1月、㈻廣池学園麗澤大学との教育連携協定の一環として、当社社員のサポートのもと学生が中心となりサービス開発した「麗澤大学オリジナルクレジットカード」の募集を開始しました。

2023年12月には、最先端テクノロジーを活用した次世代金融サービスの創出を推進するFintertech㈱の応募金を募るサービス「KASSAI（カッサイ）」を通じて、学生主体のプロジェクト「柏麗花火祭りプロジェクト」（千葉県柏市）の支援募集も行っており、協定締結以来、産学連携の取り組みが進んでいます。



ふるさと納税を通じた地域活性化

2020年10月に開設した納税ポータルサイト「セゾンのふるさと納税」は、2023年4月から寄付先としてご利用いただける自治体が1500以上、返礼品は55万点以上に大幅拡大しました。セゾンカード・UCカード会員をはじめとする寄付者の皆さまと全国各地の自治体をつなげ、寄付者の皆さまがふるさと納税を利用しやすい仕組みを提供することで地域活性化を図っています。また、災害復興のための寄付支援も行っており、自治体から掲載手数料をいただかずに復興支援活動を行っています。



社外取締役による座談会

「攻め」と「守り」のガバナンスを強化し、転換期にある金融業界のゲームチェンジャーとなることを期待する



社外取締役(独立)
富樫 直記

社外取締役(独立)
大槻 奈那

社外取締役(独立)
坂口 英治

社外取締役(独立)
横倉 仁

Q 当社のガバナンス体制について評価と課題をお聞かせください。

富樫: 私が就任した2017年当時に比べると、内部監査やリスク管理などの「守り」のガバナンスは大きく強化されたと思います。今後は、成長著しいグローバル事業について、現地持株会社のもとに構築された監査や管理体制をしっかり整備、強化していくことと、ファイナンス事業に関して、審査や引当、審査基準やリスクキャピタルベースでのリターンなどについて、今後の望ましい姿について議論を深めることが課題だと考えます。

横倉: 私は2020年に社外取締役に就任しました。この3年を見ても、グローバル事業の急成長、ファイナンス事業のプレゼンス向上、ペイメント事業の回復など大きく局面が変わっています。そのような中で、当社が健全にリスクテイクをしながら企業価値の維持・増大に向けて意思決定をしていけるよう、経営を支えていくことが社外取締役の役割です。当社の取締役会は、活発な議論が行われており資料も充実しています。今年度から社外取締役の比率も上がり、さらに陣容の多様性が増しました。それぞれのもつスキルやマインドを重層的に発揮できる体制に進化したと感じます。

坂口: 私は今年度から当社の社外取締役を務めています。就任前は、林野会長が常に議論をリードする体制かと思っていましたが、実際はそのようなことはなく、自由に忌憚なく意見を言い合える非常に風通しの良い取締役会です。情報共有の透明性や取締役会の運営体制は、コーポレートガバナンス・コードが求める水準と比較しても優れていると感じます。

大槻: 私は2017年に就任しましたが、当初から、社外の人が意見を述べる機会を最大限与えていただいていて、非常に開かれた役員会だという印象をもちました。社内の役員にも外部から来られた人が多く、広い視野で経営の監督が行われているという印象です。その後、システム構築や海外拡大、新たなM&Aなど当社は大きく変貌を遂げました。節目節目で極めて白熱した議論があったことをよく覚えています。

Q 現中期経営計画について、成果や課題をどのように捉えていますか。

横倉: 業績にも表れているように所期の目標は達成できたと思います。次期中計以降、どのような資本配賦をしていくかが注視するポイントだと考えます。

富樫: 中計目標を1年前倒しで達成し、残る1年については、現行中計をそのまま継続する選択肢もありました。しかし、あえて新中計の策定にチャレンジするところが今の経営陣らしいと評価しています。異次元の金融緩和が解除される見通しが高まっており、解除されれば調達のアベイラビリティーやコストなどで当社は大きな影響を受けるでしょう。その中で次の成長戦略を打ち出そうとする点に、「これを乗り切らないとノンバンクの未来は開けない」というマネジメントの不退転の決意を感じます。

坂口: 株式市場からの期待や要請を踏まえると、新中計を策定し、メッセージを出し続けることも必要と考えた部分もあるかもしれません。

横倉: そうですね。現中計策定時とはだいぶ経営・経済環境も変わってきたので、その中でどのように高い目標を達成していくのか、今後私たちもしっかり議論していかないといけませんね。

大槻: 現中計は、コロナ禍という未曽有の環境でのスタートでした。一寸先すら見えないような環境で策定した計画ではありましたが、順調に成果を上げたと思います。2024年には日本の金融政策も大きな転換期を迎える可能性が高く、2023年に始まった東証の市場改革の進展で、市場からの見る目も一層厳しくなるでしょう。これらの影響を大きく受ける金融業界に身を置く当社としては、気を引き締めて臨まなければなりません。

富樫: この日本の中で、当社は、カード、信販、個人向け金融など枠を超えていろいろな金融事業を手掛けている数少ないプレーヤーの１社です。今後も独立系を維持しながら存続していくためにも市場や顧客ニーズの変化を絶えず捉え続けていく必要があります。その中で、私は次期中計の課題は、グループ内のさまざまな事業が相互にシナジーを創出していくことと考えます。国内市場でも、シナジーを発揮することで収益の種を生み出し、育てるチャンスは多々あります。逆にただ手を広げていくだけでは投資家からはコングロマリットディスカウントと言われかねません。ではシナジーをどのように創出していくのか。それはやはりグループ内が横連携を図ることです。そのためにもまずは、取締役会においても、執行側は自身の所轄外の事業にも遠慮せずに踏み込んで発言していく、そうした議論をより活性化していくべきだと思います。

横倉: 私は弁護士として企業の不祥事案件を扱うことがありますが、そうした企業には、各役員が所管外の事項に関心をもたなかったり、自分の所管領域に対する意見を拒んだりする傾向があるように思います。当社の取締役会はあらゆる議題について自由に議論できる雰囲気ですが、担当にとらわれずに会社全体としてどのような方向に進むべきかという「攻め」の視点で考えることが、「守り」という点でも健全なガバナンスに結び付くと思います。

坂口: よくわかります。社内の事業をより注視する姿勢が必要ですね。また、当社は「総合」を掲げていますが、特定の事業や分野により具体的にフォーカスすることがシナジーにつながる場面も必ずあると思っています。

富樫: なるほど。当社は非金融への領域にも挑戦していますが、それらを金融と結び付けて戦略を






考えることがシナジーの創出につながるかもしれませんね。では、どのように創出するのか。やはり行き着く先は人材です。会社全体戦略のストーリーを描ける人材を社内により多く増やしていくことが重要ですね。

横倉： 点と点をただ線にするだけでなく面にしていく人材ですね。人事部門も、経営課題を認識したうえで必要なスキルをもつ人材がどこにいて、それをどう結び付けていくかといったことを目指すと良いかもしれません。

大槻： 当社は、工場も物流などの大掛かりな施設もありません。収益を生み出す資産のほとんどが人材です。全員を正社員化することでモチベーションを高めるなど、先駆的な取り組みを行ってきたことは高く評価されるべきでしょう。成長分野である海外子会社でも、女性のCEOが辣腕を振るっています。しかし、当社の女性の管理職比率は2022年度で24.9%と発展途上にあり、多様性の面では課題もあります。

Q ご自身の果たしたい役割や当社への期待を教えてください。

坂口： 社外取締役の陣容を見るとリスク管理のエキスパートが揃っています。ですから私たちがリスクテイクを後押しする役割を務めることも必要と考えます。やるべきことが多々ある経営の中で、どのように優先順位をつけていくか、当社の掲げる「総合」の中身をより具体化できるようサポートしたいと思います。

横倉： 私が弁護士・会計士という専門職として大切にしてきたのは、判断にあたって、重要なファクトは何か、ロジックにおかしな点はないか、きちんとしたプロセスを経たうえでの結論か、議論自体はエシカルかを常に意識することです。取締役会での議論でもこうした「ファクト」、「ロジック」、「プロセス」、「エシックス」を意識して、適正なリスクテイクをサポートしていきたいと思っています。

大槻： 当社は、前中計で完了した基幹システムの更改をもとに、「守りのDX」から「攻めのDX」に大きくステップアップしました。次期中計では、これを武器に、現中計で踏み出した「総合生活サービスグループへの転換」をさらに進め、国内の業容を拡充するとともに、アジア、中南米という地球規模での飛躍を期待しています。

富樫： 当社は今、クレジットカード事業という祖業をどう変貌させるかという分岐点に来ています。決済には「即時」か「後払い」かの2機能しかない中で、技術革新の歴史によって今、国内では、カードからコード決済まで多様な決済手段のプロダクトが、他国にはないほど乱立しています。一方、技術的にはひとつの手段で2機能を実現することもできる時代です。海外では、インドやタイなどが、技術革新によってリープフロッグ型の発展を遂げました。海外での変化がいずれ日本にも来ると考えると、クレジットカードが駆逐される側になるのか、決済のありようを変貌させていく側になるのかは、まさにこれから当社が打つ手に懸かっています。前倒しで新中計を策定したからこそ、10年後に振り返ったときに、大きな転換期でゲームチェンジャーとなったと言われる企業となれるよう、尽力したいと思います。






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

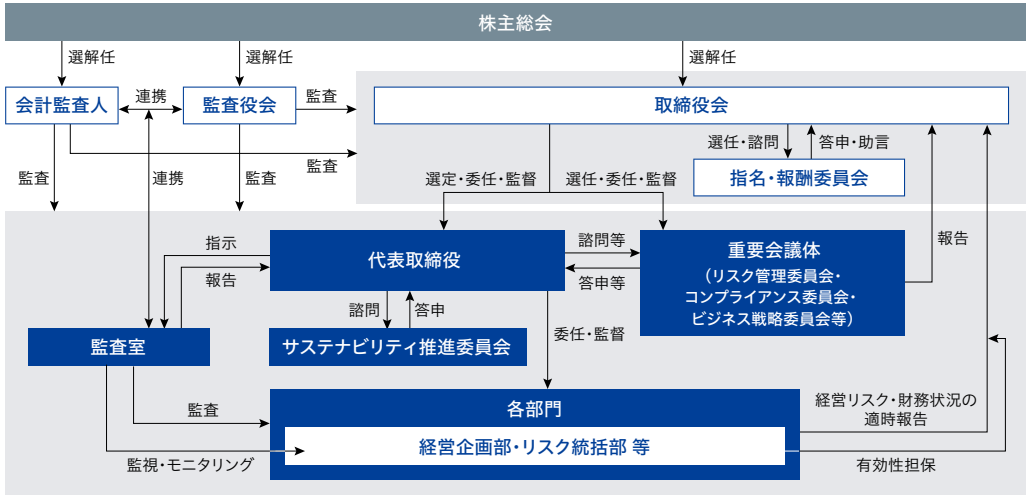
当社は経営における透明性の向上、経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化は持続的な企業価値の向上にとって極めて重要であると認識し、コーポレート・ガバナンスの充実に向け多くの取り組みを実施しています。今後も引き続き、国際的な潮流および内部統制システム基本方針を踏まえて、当社に適した経営機構のあり方を検討していきます。

➤ 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_202311JP.pdf

機関構成・組織運営等に係る事項

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）	12名（4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	4名
定款上の監査役の員数	5名
監査役の人数（うち社外）	3名（2名）
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2名

コーポレート・ガバナンス体制図

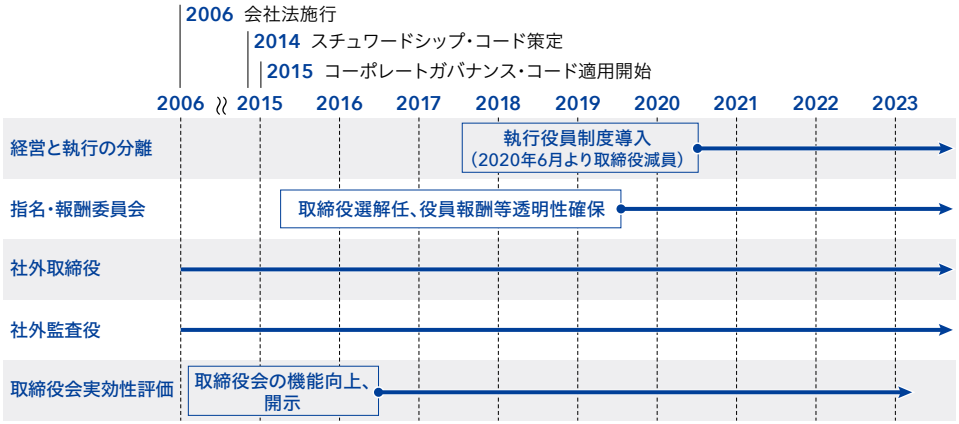


経営・執行体制

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・投資家等からの信任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・報酬委員会等において、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、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るためです。

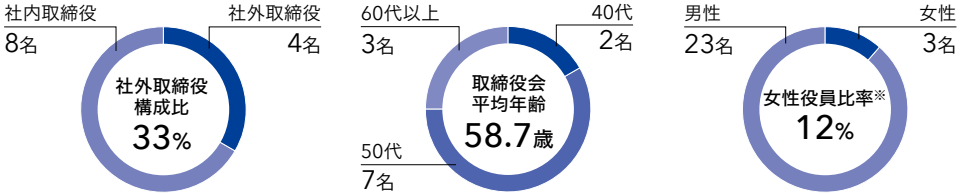
当社は業務執行と管理監督の分離によるコーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を目的に執行役員制度を導入しています。2023年10月現在の取締役は12名（うち独立社外取締役4名）となっており、経営環境の変化に機動的に対応し経営に対する株主の信任を得るため、任期は1年としています。今後もより適切な管理監督機能の発揮および効率的な業務執行体制の整備を図ります。

ガバナンス体制推移



取締役の構成（2023年9月30日時点）

取締役会は定時入社、中途入社のほか、経歴も金融、小売り、不動産、デジタル等さまざまあり、多様なバックグラウンドを持つ役員で構成されています。



※ 取締役・執行役員・監査役の合計

取締役会

取締役会の付議基準を見直し、2023年4月より業務執行にかかる権限をビジネス戦略委員会及び管掌役員並びに執行役員に委譲しました。本見直しにより、取締役会付議件数が減少し、1案件ごとの審議時間が確保できるだけでなく、業務執行スピードの向上、さらに、権限委譲による決裁権限者の権限と執行責任が拡大することに伴う後継者育成の機会が創出される効果を見込んでいます。

2023年3月期 取締役会
20回開催　付議件数94件

主な審議内容・付議件数

内部統制、コンプライアンス関連	6
決算、財務関連	7
経営戦略、経営計画関連	12
人事関連	19
その他個別案件	20
関係会社、グループガバナンス関連	30

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役会の決議によって選任された取締役で構成され、委員長である代表取締役会長CEO含む5名の委員（うち独立社外取締役が過半数）から成り、年1回以上開催されています。

2023年3月期 指名・報酬委員会
5回開催※　付議件数9件

主な審議内容・付議件数

取締役等の選任および評価プロセスについて	2件
取締役等の選任、株主総会選任議案審議	2件
取締役の報酬制度等について	4件
取締役等のスキル・マトリックス	1件

※書面開催1回を含む

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。 当社並びにグループ全体の戦略や資本政策等、経営の核となる重要議案の審議により多くの時間を配分するためには、上程される議案の選定及び付議基準について改善が必要であるとの意見があったことを踏まえ、取締役会の付議基準を見直し、2023年4月より業務執行にかかる権限をビジネス戦略委員会及び管掌役員並びに執行役員に委譲しました。本見直しにより、取締役会付議件数が減少し、1案件ごとの審議時間が確保できるだけでなく、業務執行スピードの向上、さらに、権限委譲による決裁権限者の権限と執行責任が拡大することに伴う後継者育成の機会が創出される効果を見込んでいます。 引き続き、本見直しが取締役会の実効性向上に寄与しているか、取締役会実効性評価を通じて効果検証を行い、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等に努めてまいります。

役員報酬

■ 役員報酬の基本方針

当社は役員の報酬等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、株主利益等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等の内容に係る決定方針を決議し、2023年6月21日開催の取締役会において、海外赴任取締役に対する取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の一部を改定しています。取締役の個人別の報酬等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等の水準および社員給与とのバランス等を考慮しつつ、職位や代表権の有無等に応じた報酬水準とすることとしています。

■ 報酬体系

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を含む非金銭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等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、報酬等の種類ごとの比率の目安は、基本報酬：業績連動報酬等（賞与）：非金銭報酬等（譲渡制限付株式報酬）＝7：2：1とし、海外赴任取締役は、フリンジ・ベネフィットを含まない報酬等の種類ごとの比率の目安としています。また、海外赴任取締役は、譲渡制限付株式報酬を支給しない場合があり、その場合の報酬等の種類ごとの比率の目安は、基本報酬：業績連動報酬等（賞与）＝8：2（但し、フリンジ・ベネフィットを除く）としています。

対象となる役員	基本報酬（金銭報酬）	業績連動報酬等（賞与）	非金銭報酬等
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、代表権の有無等を勘案したうえで算定した金額※1	職位別等の基本賞与額に対して在籍率等を勘案したものに、定量指標※2の業績連動係数※3と定性的な評価※4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※5として、職位別年間報酬水準を設定し、代表権の有無等を勘案したうえで算定した金額※6
社外取締役	固定報酬のみ	－	－
監査役※7	固定報酬のみ	－	－

※1 海外赴任取締役には、住宅手当、子女手当、一時帰国費用等のフリンジ・ベネフィットを支給する場合があります。
※2 定量指標：単体の経常利益（一過性要因等を除く）の成長率と計画達成率です。
※3 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等の発生を総合的に勘案したものです。
※4 定性的な評価：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等です。
※5 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。
※6 海外赴任取締役には、非金銭報酬等として保険料等のフリンジ・ベネフィットを当社が負担する場合があります。
※7 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

業務執行取締役の報酬体系



2022年度に係る業績連動報酬（賞与）の支給予定額の算定については、新型コロナウイルス感染症の影響等を総合的に勘案し定量指標の業績連動係数を105%、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）の評価配分なら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。

2022年度に係る取締役の個人別の報酬等の実際の支給額の決定にあたって、取締役会は、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かか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等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

2022年度における当社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等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	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（社外取締役を除く）	332	228	77	27	7
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 取締役の報酬等の総額には、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 業績連動報酬等については、2022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 非金銭報酬等の内容は当社の普通株式であり、割当ての際の条件等は、第73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 上記には退任した取締役1名が含まれています。
5 2022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。
6 役員ごとの氏名、役員区分、連結報酬等の総額および連結報酬等の種類別の額については、連結報酬等の総額が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。

リスク管理体制およびコンプライアンス体制強化

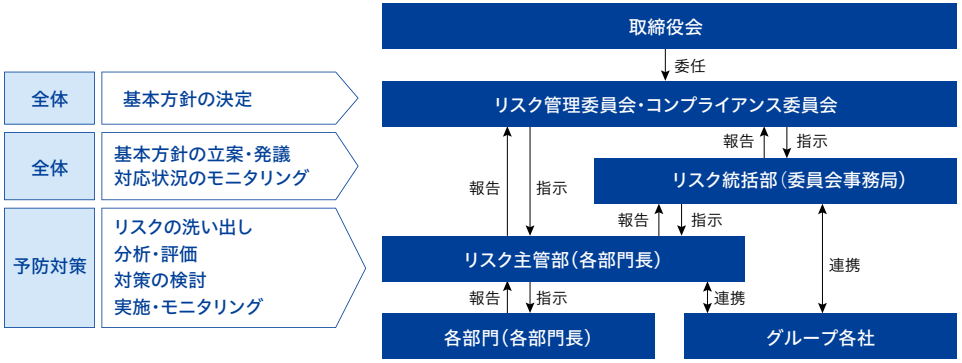
当社では、持続的な企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上重要な取り組みと位置付け、内部統制システムの整備やリスク管理体制の強化、コンプライアンスの徹底、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンによる仕組みづくり等により、その実現に努めています。

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、国内子会社は、グループ戦略部を中心に整備、統括し、海外子会社は、海外関係会社の統括管理を担うグローバル統括部が情報収集を行った上で、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等、コンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。

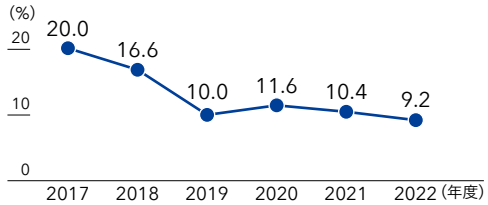
リスク管理体制・コンプライアンス体制



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等を適正に把握し、取締役会及びALM委員会で採算性等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、市場の影響等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



株主・投資家の皆さまとの対話（IR活動）

当社は、株主や投資家の皆さま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・戦略等の情報に加え、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等、株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に行っています。今後も、株主・投資家の皆さまのニーズを意識したIR活動を推進していきます。

セルサイドアナリスト／機関投資家との個別面談

2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
190回	158回	176回	196回	214回

■ 株主・投資家の皆さまとの対話内容のフィードバック

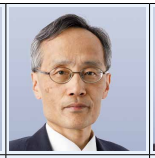
対話で得られた株主・投資家の皆さまからのご意見・ご要望や随時発行されるアナリストレポート等につきましては、IR担当部門である広報室が中心となり当社の経営幹部等に対し適宜・適切にフィードバックするとともに、取締役会や経営会議等において対話に関する報告を行うことで、企業価値向上に向けた議論に活用しています。

取締役・監査役・執行役員 (2023年10月1日現在)

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、専門性をもつメンバーで構成しています。

												
	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 髙橋 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 CDO(兼)CTO 小野 和俊	取締役 (兼)専務執行役員 森 航介	取締役 (兼)常務執行役員 中山 直喜 新任	取締役 (非常勤) 加藤 広亮 新任	取締役 富樫 直記	取締役 大槻 奈那	取締役 横倉　仁	取締役 坂口 英治 新任
									社外／独立	社外／独立	社外／独立	社外／独立
	1942年生	1969年生	1950年生	1966年生	1976年生	1977年生	1965年生	1966年生	1960年生	1964年生	1969年生	1966年生
取締役会 ◎:議長 ○:構成員	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
指名・ 報酬委員会 ◎:委員長 ○:構成員	◎	○							○	○	○	
スキル・マトリックス												
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				●	●	●		●	●			
M&A・ 新規事業	●	●	●	●	●	●		●				●
不動産							●			●		●
ファイナンス・ ローン			●				●	●	●			●
ESG	●	●	●			●				●		

※ 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7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、M&A・新規事業です。

														
	常勤監査役 鈴木 日出男 新任	常勤監査役 井川 裕昌	監査役 笠原 智恵	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 CFO 根岸 正樹	常務執行役員 田畑 隆紀	執行役員 磯部 泰之	執行役員 川原 友一	執行役員 三坂 直樹	執行役員 若命 宏尚 新任	執行役員 木原 亮 新任	執行役員 管原 耕治 新任	執行役員 木村 由幸 新任
		社外／独立	社外／独立											
	1956年生	1958年生	1968年生	1971年生	1973年生	1972年生	1967年生	1969年生	1975年生	1975年生	1970年生	1973年生	1979年生	1971年生
監査役会 ◎:議長 ○:構成員	◎	○	○											
スキル・マトリックス														
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			●					●	●					
M&A・ 新規事業			●	●		●			●	●	●		●	●
不動産		●										●		
ファイナンス・ ローン		●		●		●	●	●		●		●		●
ESG		●			●									●

11ヵ年の要約財務データ（2023年3月末時点）

（単位：百万円）

日本基準*1／IFRS*2		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
財務データ												
連結ベース												
3月31日に終了した1年間	営業収益／純収益	244,405	247,577	259,076	269,919	278,944	292,183	304,855	311,410	282,625	299,017	322,638
	販売費および一般管理費	187,170	197,852	206,192	221,553	236,661	241,740	220,974	236,910	202,380	222,541	229,322
	金融資産の減損	–	–	–	–	–	–	34,088	39,376	31,867	24,575	34,611
	金融費用	14,922	13,388	12,722	11,772	11,069	9,671	9,878	10,471	11,266	11,461	15,257
	営業利益	42,312	36,336	40,161	36,593	31,213	40,771	–	–	–	–	–
	経常利益／事業利益	53,214	44,408	43,687	43,802	53,065	56,717	52,233	36,184	48,352	52,336	60,977
	親会社株主に帰属する当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益	32,770	25,552	12,628	26,163	42,253	38,329	30,517	22,863	36,132	35,375	43,599
3月31日現在	純資産／資本	394,868	422,829	447,082	418,988	446,882	480,669	491,741	485,476	532,057	563,738	600,041
	総資産	2,141,802	2,285,943	2,373,299	2,550,990	2,720,051	2,940,022	3,212,465	3,357,229	3,409,247	3,610,778	3,896,105
	有利子負債	1,359,856	1,468,740	1,557,836	1,729,066	1,857,477	1,957,244	2,203,818	2,413,565	2,429,488	2,569,040	2,805,175
1株当たりデータ（円）	当期純利益／基本的1株当たり当期利益	178	139	69	147	259	235	187	143	231	226	278
	純資産／親会社所有者帰属持分	2,132	2,283	2,424	2,564	2,725	2,933	3,006	3,102	3,397	3,598	3,827
財務指標（%）	自己資本当期純利益率（ROE）	8.8	6.3	2.9	6.1	9.8	8.3	6.2	4.7	7.1	6.5	7.5
	総資産当期純利益率（ROA）	1.5	1.2	0.5	1.1	1.6	1.4	1.0	0.7	1.1	1.0	1.2
	自己資本比率	18.3	18.3	18.8	16.4	16.4	16.3	15.3	14.4	15.6	15.6	15.4
単体ベース												
3月31日に終了した1年間	営業収益	204,121	205,873	219,336	228,713	238,637	249,865	259,018	268,020	251,307	252,416	266,103
	販売費および一般管理費	149,844	160,927	169,899	186,492	203,038	207,093	215,726	235,794	208,269	219,371	221,512
	金融費用	16,882	15,119	14,066	12,620	11,282	9,872	9,748	10,535	11,530	11,381	11,923
	営業利益	37,394	29,826	35,370	29,599	24,316	32,900	33,543	21,690	31,507	21,663	32,668
	経常利益	41,529	34,872	38,449	32,614	28,210	38,871	39,634	28,348	38,026	30,421	43,424
	当期純利益	24,147	18,637	11,315	25,570	21,045	22,190	25,875	33,391	29,931	21,909	34,220
3月31日現在	純資産	349,202	367,808	388,470	359,428	374,477	396,831	407,533	404,809	441,683	456,739	483,683
	総資産	2,051,908	2,200,459	2,287,986	2,468,797	2,623,644	2,831,296	3,107,284	3,210,925	3,280,302	3,444,915	3,665,162
	有利子負債	1,337,201	1,457,001	1,551,189	1,725,891	1,852,551	1,953,740	2,202,839	2,378,701	2,413,154	2,536,247	2,713,246
財務指標（%）	自己資本当期純利益率（ROE）	7.2	5.2	3.0	6.8	5.7	5.8	6.4	8.2	7.1	4.9	7.3
	総資産当期純利益率（ROA）	1.2	0.9	0.5	1.1	0.8	0.8	0.9	1.1	0.9	0.7	1.0
	自己資本比率	17.0	16.7	17.0	14.6	14.3	14.0	13.1	12.6	13.5	13.3	13.2
取扱高実績*3	包括信用購入あっせん	3,547,050	3,852,980	4,089,389	4,258,284	4,476,608	4,683,038	4,788,537	4,946,908	4,500,366	4,823,174	5,287,073
	カードキャッシング	260,089	264,092	277,025	267,723	253,837	248,156	242,980	237,555	155,004	160,622	164,720
	業務代行	2,166,062	2,303,998	2,434,824	2,522,242	2,671,710	2,873,183	3,014,831	2,985,255	2,609,412	2,737,512	2,894,900
	リース事業計	105,356	114,694	106,801	106,000	108,101	114,569	115,589	127,178	114,885	113,159	126,631
	信用保証	115,297	126,281	137,335	150,101	159,914	131,922	114,277	101,510	70,283	84,586	98,914
	不動産担保ローン	11,571	46,780	50,459	82,420	125,629	160,762	207,779	175,621	141,698	124,417	122,539
	その他（ファイナンス関連）	48,201	75,969	80,633	114,043	180,286	241,949	287,830	341,131	322,366	252,894	218,676
	その他	28,040	33,633	37,737	37,907	35,883	32,119	27,351	30,260	26,696	106,075	152,840
	取扱高計	6,281,666	6,818,427	7,214,203	7,538,720	8,011,968	8,485,698	8,799,174	8,945,420	7,940,715	8,402,442	9,066,297

*1　2017年度まで日本基準を適用しています。　*2　2018年度からIFRS（国際財務報告基準）を適用しています。

*3　2022年度第3四半期に家賃保証事業を「ファイナンス事業」から「ペイメント事業」にセグメント変更したことにより、2021年度の取扱高実績における「その他（ファイナンス関連）」「その他」の一部実績に組替が生じています。

セグメントハイライト／5ヵ年の非財務データ (2023年3月末時点)

(単位:百万円)

IFRS*1*2	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
純収益					
ペイメント事業*3	228,518	232,441	209,130	213,148	231,590
リース事業	12,586	12,269	12,290	11,837	12,049
ファイナンス事業*3	39,231	43,112	43,412	47,144	50,754
不動産関連事業	18,113	17,227	14,595	22,704	24,177
エンタテインメント事業	8,761	8,822	5,536	6,407	6,214
調整額	△2,357	△2,462	△2,340	△2,224	△2,148
純収益合計	304,855	311,410	282,625	299,017	322,638
事業利益					
ペイメント事業*3	16,915	6,297	22,332	14,166	19,969
リース事業	5,720	2,951	4,706	5,800	5,018
ファイナンス事業*3	19,209	18,004	17,664	19,777	22,056
不動産関連事業	8,305	6,957	5,390	12,350	12,595
エンタテインメント事業	2,078	1,969	△1,745	237	719
調整額	3	3	3	3	618
事業利益合計	52,233	36,184	48,352	52,336	60,977
ペイメント事業収益の内訳					
カードショッピング	136,464	140,579	131,029	132,081	143,024
カードキャッシング	33,084	32,932	28,882	26,106	24,741
証書ローン	1,071	844	654	517	412
プロセシング・他社カード代行	28,227	31,014	27,402	27,437	27,213
業務代行	15,896	12,491	5,069	5,061	5,306
ペイメント関連*3	11,507	12,297	13,684	19,573	28,638
金融収益	852	767	1,024	987	876
セグメント間の内部純収益または振替高	1,415	1,512	1,384	1,383	1,377
ペイメント事業収益合計*3	228,518	232,441	209,130	213,148	231,590
カード主要指標(単体)					
新規発行(万枚)	211	180	125	152	170
総会員数(万人)	2,679	2,639	2,570	2,540	2,503
稼動会員数(万人)	1,490	1,496	1,395	1,389	1,381
取扱高(億円)	50,315	51,844	46,553	49,837	54,517
ショッピング	47,885	49,469	45,003	48,231	52,870
キャッシング	2,429	2,375	1,550	1,606	1,647
残高(億円)	6,405	6,457	5,730	5,573	5,818
ショッピング・リボ	4,225	4,268	3,888	3,833	4,090
キャッシング	2,180	2,188	1,842	1,739	1,728

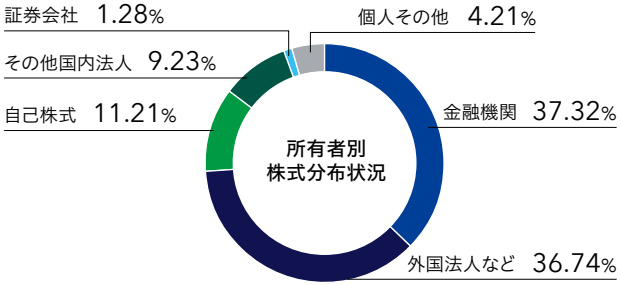
		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
E:環境						
CO_2総排出量(t-CO_2)						
Scope1 + Scope2(マーケット基準) 小計		—	—	18,563	18,235	算定中
Scope1 + Scope2(ロケーション基準) 小計		—	—	18,879	18,334	算定中
Scope3		—	—	730,645	724,168	算定中
エネルギー使用量(消費電力量)(kwh)		—	8,807,000	8,557,000	8,296,000	7,800,000
紙使用量(枚／CSDX戦略指標)		—	—	160,368,120	138,400,569	125,196,720
水資源投入量(自社ビルのみ対象)(千㎥)		—	—	38.6	37.1	22.9
S:社会						
社員数(人)		3,239	2,981	4,319	4,084	3,966
(うち女性)		2,424	2,169	3,250	3,058	2,956
(うち男性)		815	812	1,069	1,026	1,010
女性管理職比率(%／部課長職)		20.8	21.0	24.3	24.5	24.9
海外社員人数*4		39	89	126	272	563
障がい者雇用率(%)		2.04	2.16	2.33	2.31	2.32
平均勤続年数(年／男女合計)		10.9	11.8	12.4	13.3	14.0
(うち女性)		10.6	11.6	12.1	13.1	13.8
(うち男性)		11.7	12.2	13.4	14.0	14.3
男性育児休業取得率(%)		3.0	0.0	57.8	48.7	58.5
介護休暇取得者数(人／男女合計)		27	24	36	26	53
(うち女性)		26	23	35	23	52
(うち男性)		1	1	1	3	1
平均年間給与(万円／合計)		518	534	517	519	547
(うち管理職)		1,056	1,051	1,026	1,016	1,068
(うち非管理職)		481	487	472	477	497
(うち女性)		457	467	457	458	484
(うち男性)		722	728	709	707	737
月間平均所定外労働時間(時間)		10.2	10.8	9.3	10.1	11.4
人材育成投資額(万円)		46,061	44,556	48,330	51,413	54,128
研修・チャレンジ制度						
LGBT対応マナー研修	人数／回数	—	—	12/4	19/4	13/3
ユニバーサルマナー研修	人数／回数	—	13/4	26/7	25/5	27/5
SWITCH SAISON	案件数	—	308	489	182	47
認知症サポーター養成講座	人数／回数	—	—	496/15	307/14	238/16
平均有給休暇取得日数(日)		13.4	15.0	13.1	14.0	15.2
取得率(%)		75.7	82.5	72.4	73.5	86.3
離職率(%)		7.6	3.3	3.6	7.8	6.8
(うち女性)		8.0	5.6	4.4	7.4	6.5
(うち男性)		6.4	5.9	3.3	6.6	7.0
赤城自然園 来園者数(人)		89,780	70,345	59,173	74,161	65,748
ポイント寄付 総額(千円)		57,523	37,312	37,782	18,673	61,652
G:ガバナンス						
取締役会 開催回数		18	19	19	19	20
社外取締役 出席率(%)		90.7	98.2	100.0	100.0	100.0
取締役人数		15	9	9	9	9
(うち社外取締役人数／比率)		3/20.0	3/33.3	3/33.3	3/33.3	3/33.3
(うち独立社外取締役人数／比率)		3/20.0	3/33.3	3/33.3	3/33.3	3/33.3
(うち女性取締役人数／比率)		2/13.3	1/11.1	1/11.1	1/11.1	1/11.1
執行役員人数		–	10	10	11	11
(うち女性執行役員人数／比率)		–	2/20.0	2/20.0	2/18.2	2/18.2
監査役人数		4	4	4	4	4
(うち女性監査役人数／比率)		1/25.0	1/25.0	1/25.0	1/25.0	1/25.0
重大な法令違反件数		0	0	0	0	0
腐敗防止に関する支出		0	0	0	0	0

*1 2018年度からIFRS(国際財務報告基準)を適用しています。 *2 純収益および事業利益は、セグメント間取引消去前の数値を記載しています。
*3 2022年度第3四半期に家賃保証事業を「ファイナンス事業」から「ペイメント事業」にセグメント変更したことにより、2021年度のセグメントハイライトに組替が生じています。 *4 連結子会社6社合計

会社情報・投資家情報 (2023年9月30日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式総数	185,444,772株
株主数	18,310名



大株主(上位10名)

株主名	出資状況 持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行㈱(信託口)	36,419	22.12
㈱日本カストディ銀行(信託口)	15,346	9.32
スルガ銀行㈱	8,224	5.00
㈱大和証券グループ本社	8,050	4.89
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	6,911	4.20
HSBC BANK PLC A/C M AND G(ACS) VALUE PARTNERS CHINA EQUITY FUND	6,592	4.00
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS- UNITED KINGDOM	4,840	2.94
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,192	1.94
㈱みずほ銀行	3,000	1.82
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,802	1.70

※ 当社は、自己株式を20,789,140株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。
※ 持株比率は、自己株式を控除して算出しています。

株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	定時株主総会・期末配当 毎年3月31日 その他必要がある場合は、あらかじめ公告します。
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務取扱所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
(郵便物送付先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
(電話照会先)	0120-782-031 (9:00 ～17:00 土日休日を除く)
(インターネット ホームページURL)	https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/
公告の方法	電子公告(当社ホームページに掲載) https://corporate.saisoncard.co.jp/public_announcement/
上場証券取引所	東京(プライム市場)
証券コード	8253

【株式に関する住所変更などのお届出およびご照会について】証券会社に口座を開設されている株主様は、住所変更などのお届出およびご照会は、口座のある証券会社宛にお願いいたします。証券会社に口座を開設されていない株主様は、上記の電話照会先にご連絡ください。

【特別口座について】 株券電子化前に「ほふり」(株式会社証券保管振替機構)を利用されていなかった株主様は、株主名簿管理人である上記の三井住友信託銀行株式会社に口座(特別口座といいます)を開設しています。特別口座についてのご照会は、上記の電話照会先にお願いいたします。

【単元未満株式の買増・買取制度のご案内】当社では、100株未満の単元未満株式をお持ちの株主様が、100株に足りない数の株式を市場価格にて 買増していただける制度(買増制度)および単元未満株式を当社へ売却する制度(買取制度)を設けております。特別口座に記録された単元未満株式 については上記の電話照会先に、証券会社にお預けの単元未満株式については口座のある証券会社にお問い合わせください。

会社概要

商号	株式会社クレディセゾン
英文表記	Credit Saison Co.,Ltd.
会社設立	1951年5月1日
本社所在地	〒170-6073 東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60・52F
代表者	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 髙橋 直樹
主要な事業内容	①ペイメント事業 ②リース事業 ③ファイナンス事業 ④不動産関連事業 ⑤グローバル事業 ⑥エンタテインメント事業
資本金	759億29百万円
社員数(単体)	3,957名

(注) 上記社員のほかに、嘱託、パート、アルバイトおよび派遣社員を雇用しており、その期中平均雇用人数は1,733名(1日7.5時間換算)となっています。

主な外部表彰・編集後記

主な外部表彰

ESGインデックスへの組み入れ状況

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

各セクターにおいてESGの対応に優れた日本企業で構成されるGPIF採用 ESG指数

2022 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

MORNINGSTAR GenDi J
Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
TOP CONSTITUENT 2023

ジェンダー平等への取り組み評価から構成されるGPIF採用 ESG指数

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

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

環境に関する評価

CDP
DISCLOSURE INSIGHT ACTION

CDP 気候変動質問書 2022
「B評価」認定

DXに関する評価

SLACK SPOTLIGHT AWARDS 2022

SLACK SPOTLIGHT AWARDS 2022
国別優秀 Digital HQ 賞(日本)受賞

DX認定

「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

DX銘柄2023
Digital Transformation

企業価値向上につながるDX推進の仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業の選定制度

商品、サービスに関する評価

2021 日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞
SAISON CARD Digital

日本経済新聞社 主催企画
日経優秀製品・サービス賞2021
SAISON CARD Digital　最優秀賞受賞

NIKKEI 脱炭素アワード 2022 プロジェクト部門大賞

NIKKEI 脱炭素アワード 2022
プロジェクト部門
SAISON CARD Digital for becoz 大賞受賞

Grand Prix
Japan Financial Innovation Award 2023

㈱FINOLAB主催企画
Japan Financial Innovation Award 2023
SAISON CARD Digital for becoz 大賞受賞

DE&I、健康経営に関する評価

2023 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
健康経営優良法人2023に認定

gan-ally-bu AWARD 2023 GOLD

「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 がんアライアワード2023にてゴールドを受賞

健 健康優良企業

健康保険組合連合会 認定制度
2022年 健康優良企業「銀の認定」を取得

情報開示ツール

当社はWEBサイトにて、株主・投資家をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまのために、さまざまな情報を開示しています。

企業情報 https://corporate.saisoncard.co.jp/company/	**ビジネス** https://corporate.saisoncard.co.jp/business/
サステナビリティ https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/	**IR・投資家情報** https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/

編集後記

「Credit Saison Integrated Report 2023」を最後までお読みいただきありがとうございます。

5回目の発行となる本誌は、2023年度第2四半期決算説明会資料(2023年11月)にて公表した当社の成長ストーリーに加え、現中期経営計画(2022-2024年度)の最終年度目標である連結事業利益700億円の1年前倒し達成計画、スルガ銀行㈱との資本業務提携など、ビジネスモデル、事業ポートフォリオの変遷を記載し、総合生活サービスグループとして新たな取り組みを進めている当社グループの今後の成長性をわかりやすくまとめました。また、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)と事業戦略を関連付け、各事業がどのような価値提供につながっているかというポイントも意識し表現しています。本誌は、広報室が中心となり、社内の幅広い関係部署と連携し作成していますが、今後もステークホルダーの皆さまとコミュニケーションをさらに深めるために、読者の皆さまからの率直なご意見を頂戴し、適切な情報開示に努め、内容をより一層充実させていくよう取り組んでいきます。



広報室 制作メンバー

株式会社クレディセゾン

〒170-6073 東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60・52F
https://corporate.saisoncard.co.jp/