

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



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



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

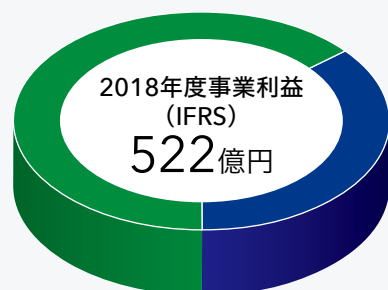
2019-2021年度

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

変革と再成長 Neo Finance Company in Asia



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tockビジネスとフィービジネスの拡大

成果

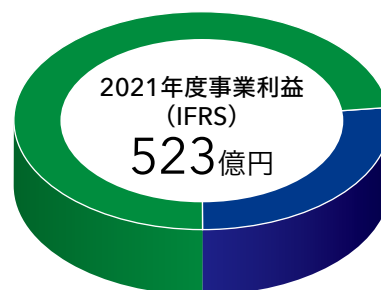
共同基幹システムへの移行完遂

- ▶ 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



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

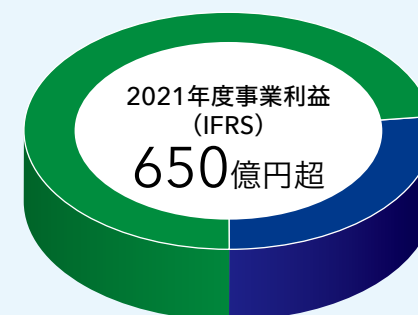
- ペイメント事業 ▶ 営業時間の短縮や外出自粛などの影響を受け回復途上

- 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

2024年度-

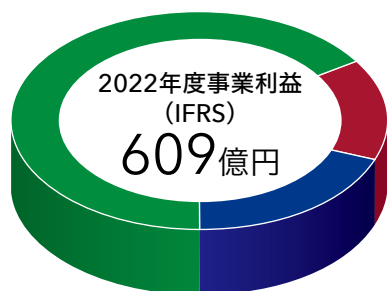
総合生活サービスグループへの転換

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



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

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

事業構造の”筋肉質化”

■ 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

※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1四半期連結結果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





「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。



「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

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



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。※



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。



「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。

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

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

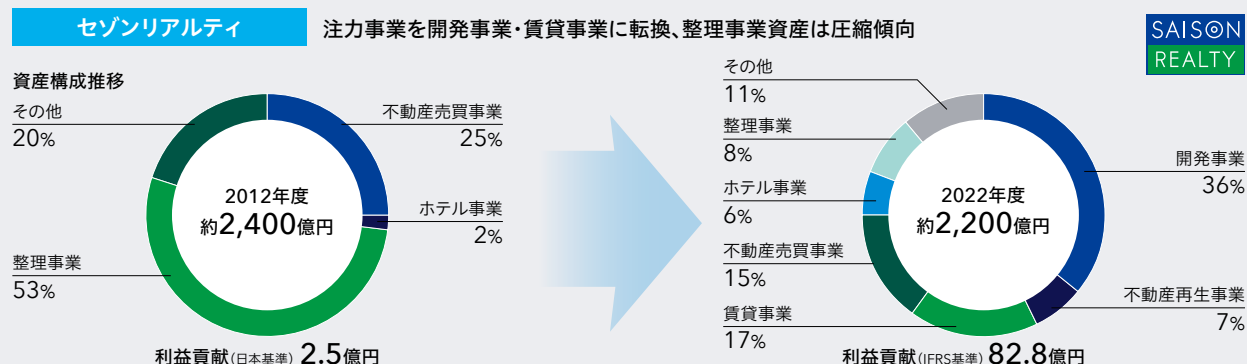
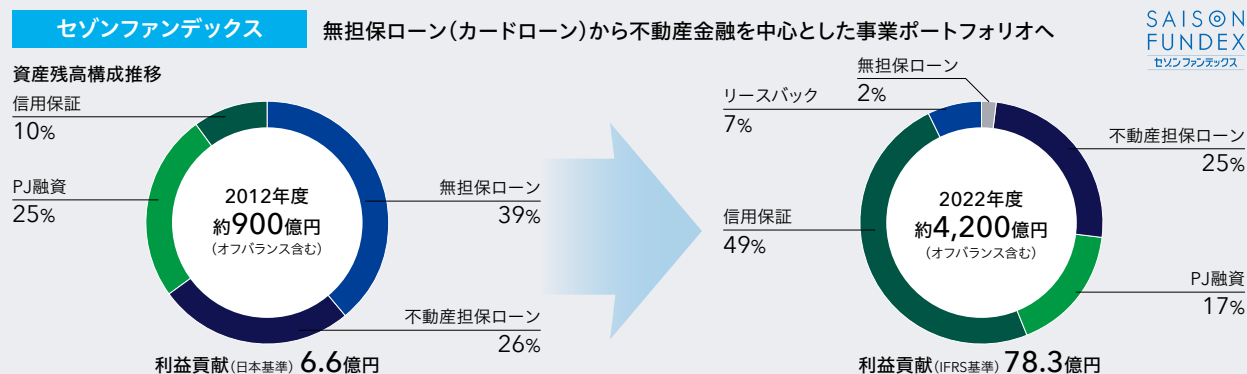
「セゾン・パートナー経済圏」の確立とグループ間の事業連携の強化

グループ各社の経営についてはブランドや資本関係で括ることなく、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

(株)セゾンファンデックス・(株)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。



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(株)

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。

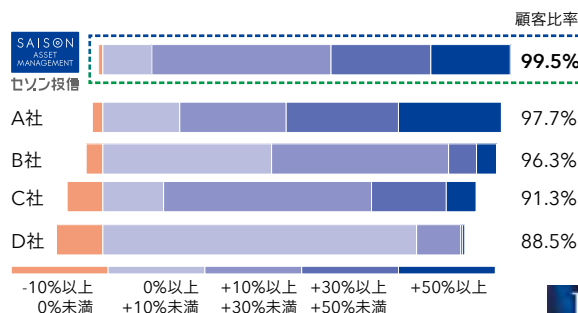
新NISA制度がスタートする2024年1月より、クレディセゾン発行のセゾンカード・UC カード会員は、セゾン投信の総合取引口座で購入できる3本の投資信託のつみたて投資をカード決済にて行うことができます。



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%



※ 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、信用格付業者ではなく、金融商品取引業者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(信用格付業者以外の業務であり、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・リップパー・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・リップパー・ファンド・アワードは、「Lipper Leader Rating(リップパー・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・リップパー・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(交付目録見書)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選する投資信託説明書(交付目録見書)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(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

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



ブロードマインド(株)

「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(株)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



スルガ銀行(株)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(株)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。

- カードローン
- 目的別ローン
- 住宅ローン
- 投資用不動産ローン
- 遺言信託
- 保険
- 外国籍の方向けビジネス

個人

- クレジットカード
- フラット35
- 資産形成ローン
- リフォームローン
- 不動産担保ローン
- 銀行代理業
- 不動産信託受益権販売
- 保証(家賃・証貸・住宅ローン等)



- ビジネスローン
- ビジネスマッチング(経営課題支援等)
- アドバイザリーサービス(事業承継・M&A支援)
- ストラクチャードファイナンス

法人

- コーポレートカード
- 不動産担保ローン
- マンション管理組合ローン
- 診療報酬ファクタリング
- ストラクチャードファイナンス
- リース

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



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

(株)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に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ができるような「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、関係を深めたいと考えています。



加藤 広亮

スルガ銀行(株)
代表取締役社長



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。

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

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。

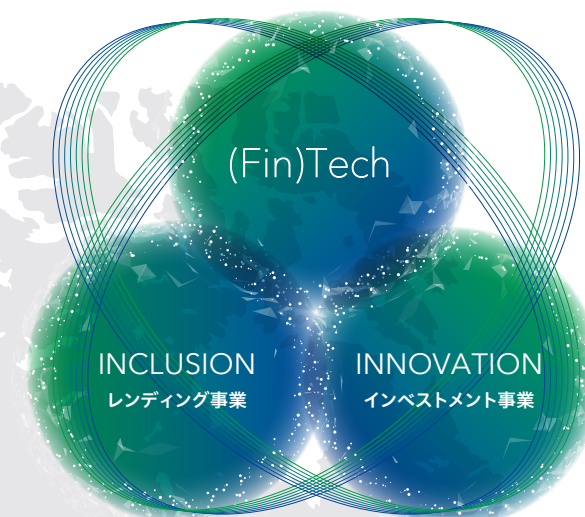
グローバル事業の展開加速

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か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



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プレイ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プレイ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

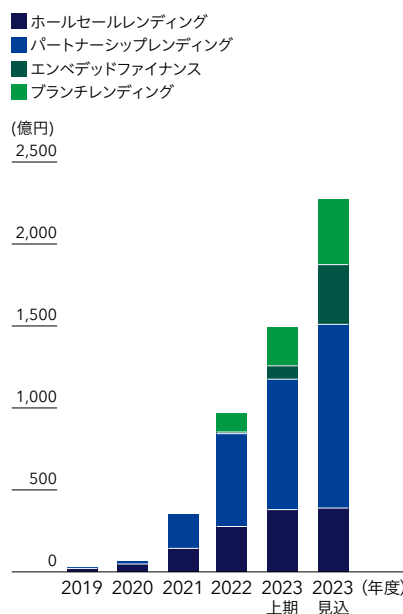
●エンベデッドファイナンス(個人向け)

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

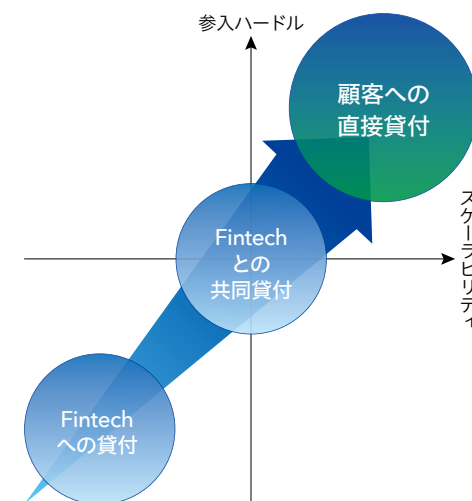
Credit Saison Indiaはこれまで、Fintechプレイヤーなどとの提携による貸付を通じ、データや知見を獲得しながら事業基盤を構築してきました。2021年からはその経験をもとに最終顧客への直接貸付を開始、エンベデッドファイナンスやブランチレンディングなど、顧客タイプに合わせた戦略的な展開を行っています。

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カ所の支店を開業

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

Q 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！

Q 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中で、インドで強靱なビジネスを構築し



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

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。

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)



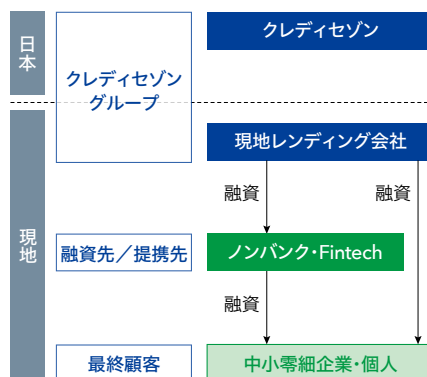
当社グループ初のインパクトレポートを発刊

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



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。



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

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・インパクト戦略”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て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。



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

▶ 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



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



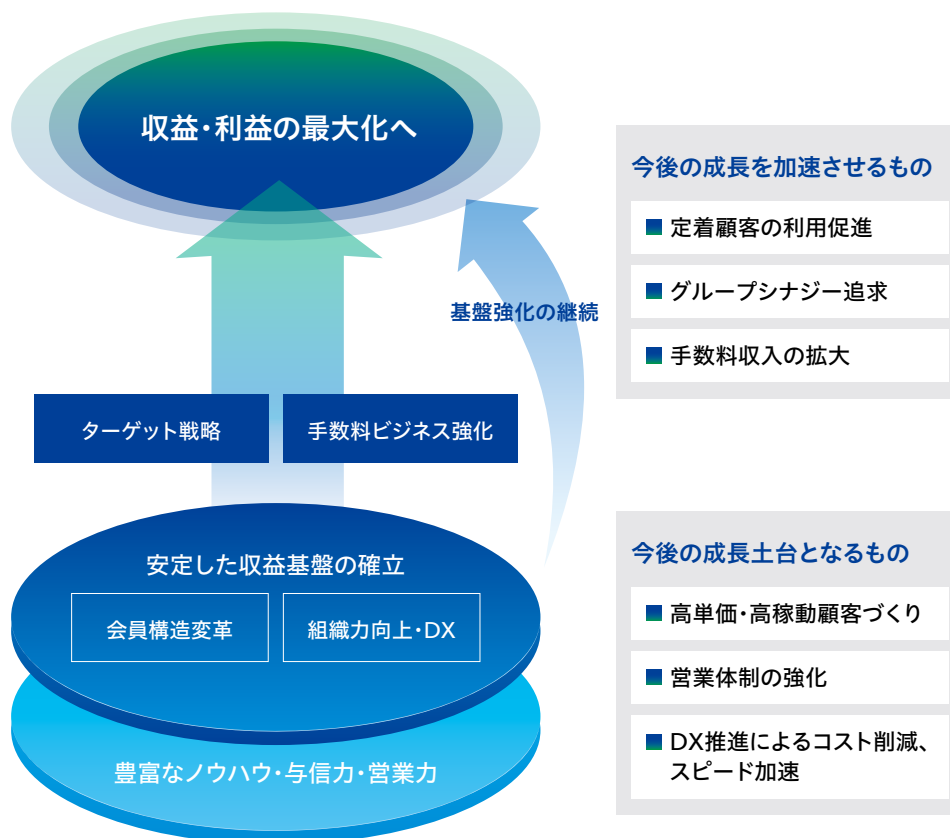
お客様の生活を豊かに、
人生を自分らしく幸せに



パートナーとの共創を通じて、
よりよい社会をつくる

ペイメント事業戦略の基本コンセプト

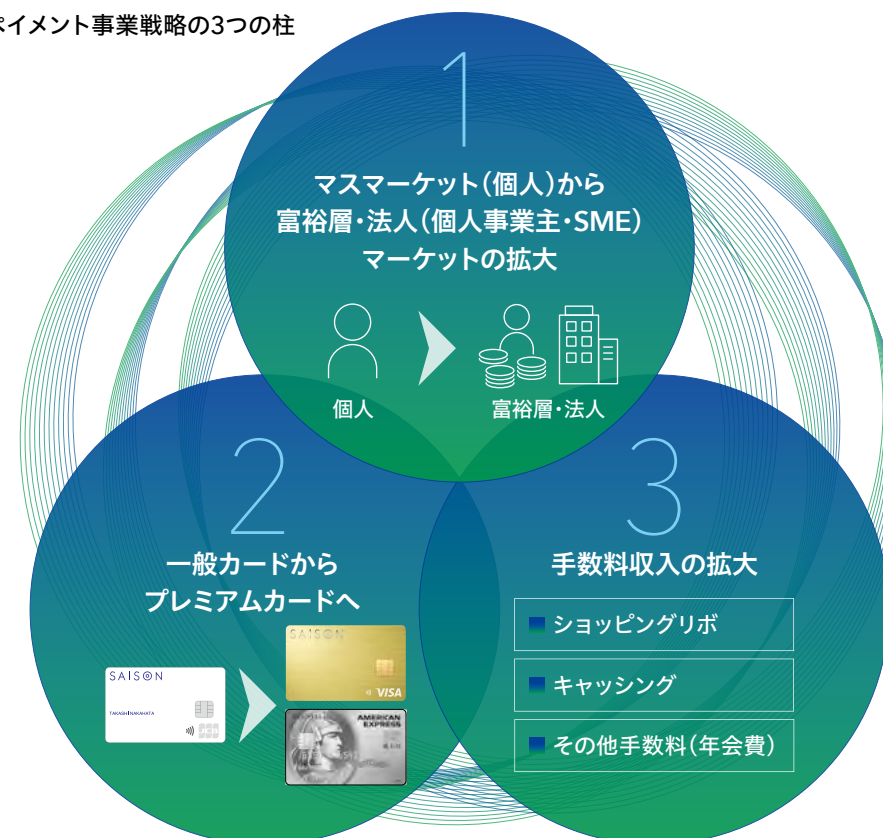
ペイメント事業は、富裕層・法人マーケットの拡大、プレミアムカードへのシフト、手数料収入の拡大を目指した戦略などを展開しています。現中期経営計画の中で取り組んできた「新GOLD戦略」「AMEX戦略」は順調に推移しており、高単価・高稼働の顧客づくり、営業体制の強化、DXによるコスト削減などが実現できつつあります。



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。

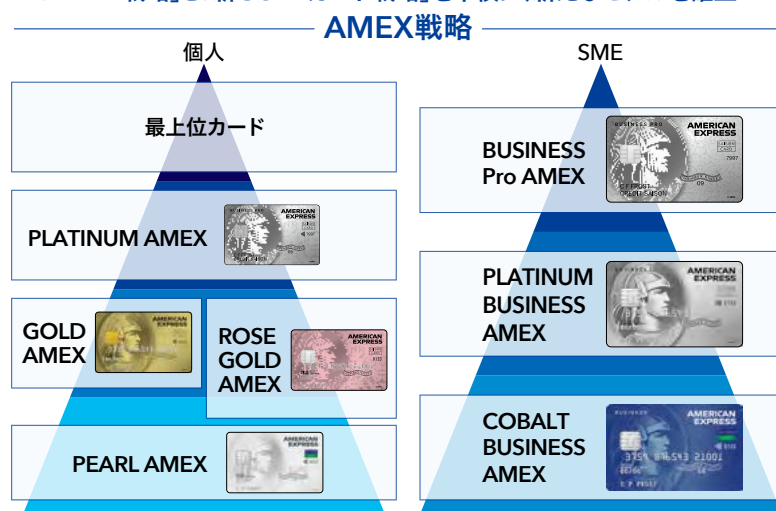
ペイメント事業戦略の3つの柱



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



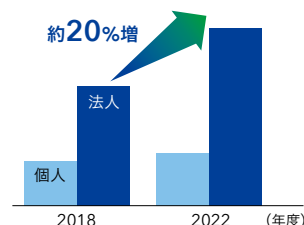
新たなロイヤリティサービス「SAISON GOLD Premium」にてメインカード化を推進



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

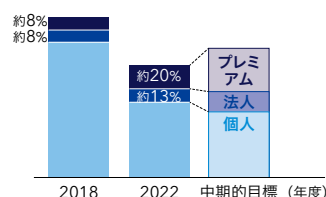


新規発行の内訳シェア推移

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

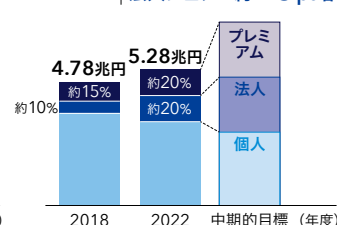


ショッピング取扱高の内訳シェア推移

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

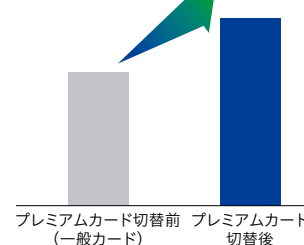


プレミアムカードへのシフト

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

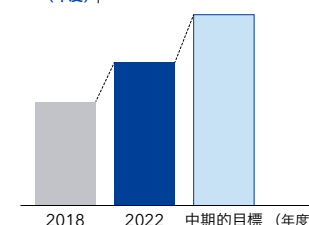
※ SAISON GOLD Premium



年100万円以上利用の会員シェア推移(個人・SME)

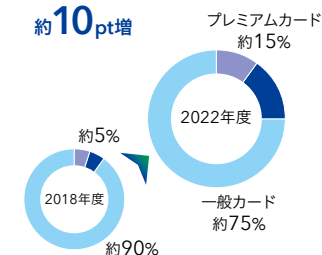
2018 ▶ 2022 (年度)

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



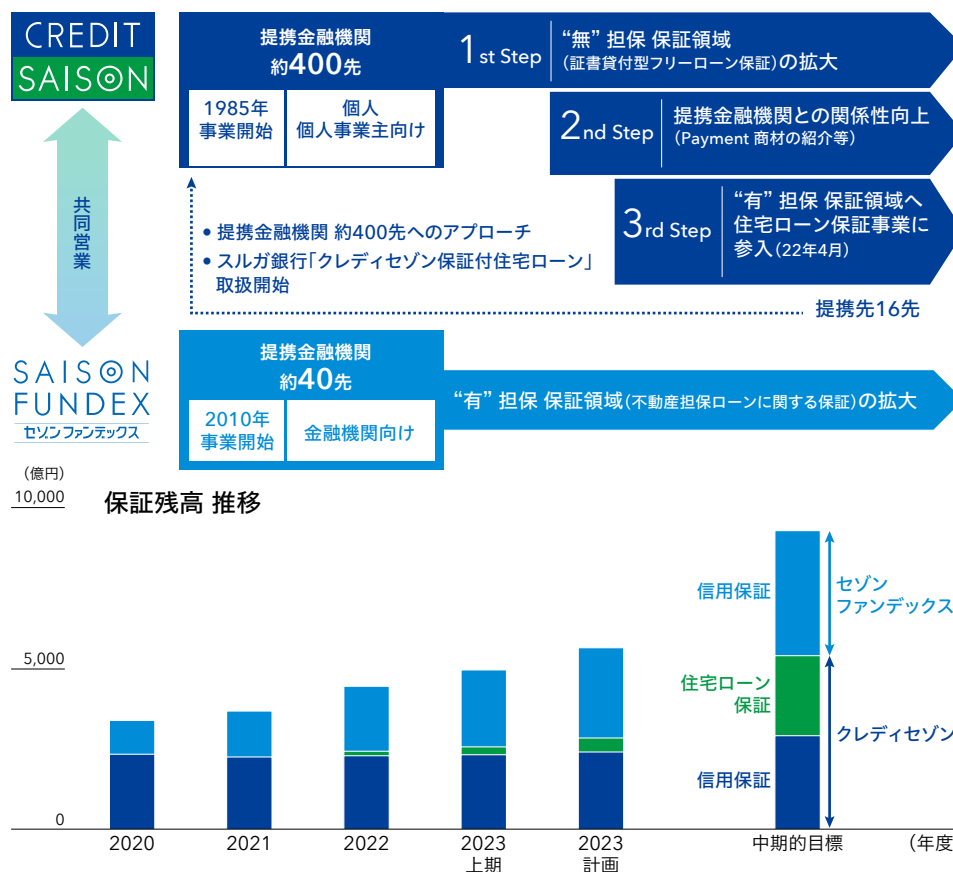


ファイナンス事業の健全な成長と新たな事業領域への進出

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

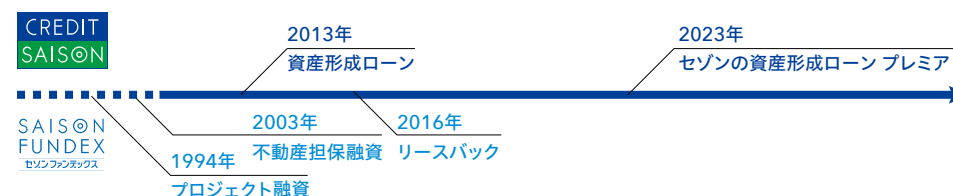
当社のファイナンス事業は、これまでは無担保領域を中心に展開してきましたが、有担保の領域に参入することにより事業領域を拡大し、さらなる成長フェーズに進んでいきます。2010年から信用保証事業を開始している(株)セゾンファンデックスと連携しながら、有担保保証領域を拡大していきます。



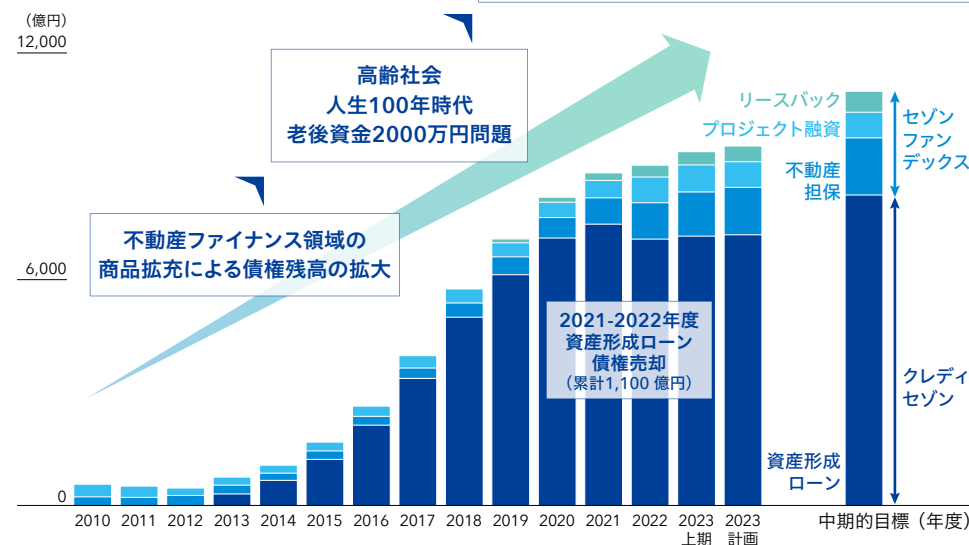
■不動産ファイナンスビジネスの成長

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(株)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。

不動産ファイナンス領域の商品拡充



不動産ファイナンス領域の残高推移



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

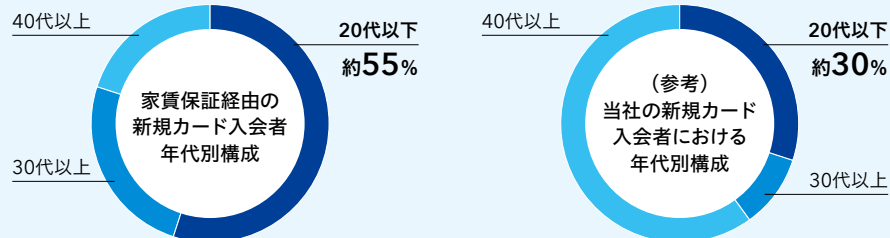
2022年度、20～30代の若年層が入会者の多くの割合を占め、お客様の約55%は20代です。家賃のカード決済をきっかけにメインカード化へというルートをつくることで、LTV(Life Time Value:顧客生涯価値)の高いお客様の獲得につながっています。

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。

LTVの高い会員の獲得

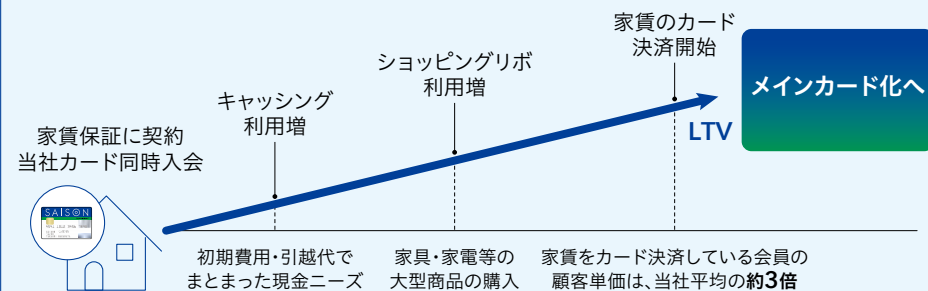
若年層の囲い込み

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**



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



家賃保証が有効な新規獲得チャネルに

20～30代以下の若年層が中心

若い顧客層の獲得

メインカード化による長いお付き合い

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

カード審査へ統合

ペーパーレス化

手作業のデジタル化

審査スピード UP



新規獲得数拡大

業務効率の改善



一人当たりの処理量拡大

人件費の低減



人員数の適正化



安森 一恵

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

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



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。



「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。



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。



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す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



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。

今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会の実現

総合生活サービスグループへの転換

新しい価値を創造し続けるプロフェッショナル集団

人財KPIを設定し、人事施策の浸透度や効果を測定

エンゲージメントサーベイを起点とした効果的な人事施策の実行

3つの強化ポイント

多様な人財が個の強みを活かして活躍できる環境づくり

失敗を恐れずチャレンジし、失敗を許容する組織風土醸成

主体的に学び成長する人財への教育支援

1 多様な人財の活躍

- ・中途採用の強化
- ・個を活かす環境づくり
- ・年齢や社歴にとられない働き方
- ・ジェンダー平等
- ・障がい者雇用
- ・グローバルシナジー

2 挑戦する風土

- ・オープンチャレンジ(公募)
- ・FOC推進会議
- ・NEXT SAISON
- ・SWITCH SAISON
- ・挑戦意欲醸成

3 主体的な学び・成長

- ・アセスメントプログラム
- ・多様な研修プログラム
- ・資格取得支援
- ・キャリア自律支援

社員の活躍を支える職場環境

4 健康経営

社員 サステナビリティ重要課題

一人ひとりが自分らしく活躍する人財・組織をつくる

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		価値創造 OUTCOME
		2022年度実績	目標	
多様な人財 年齢・性別・ 学歴無用の 能力主義	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%	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 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 サービス先端企業
		デジタル人財 採用育成	デジタル人財 260人 前比173.3%	
		DE&I推進	女性管理職比率 24.9% 前比101.6%	
		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%	
挑戦と変革の DNA	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	サービス先端企業
		主体的な 学び・成長	教育体系の 再構築 リスキリング	
	3 主体的な 学び・成長	人財育成投資額 137千円@人 前比108.4%		
全社員共通 人事制度	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%	サービス先端企業
		生活習慣病対策	定期健康診断受診率 100% 2023年度 100%	

※ 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

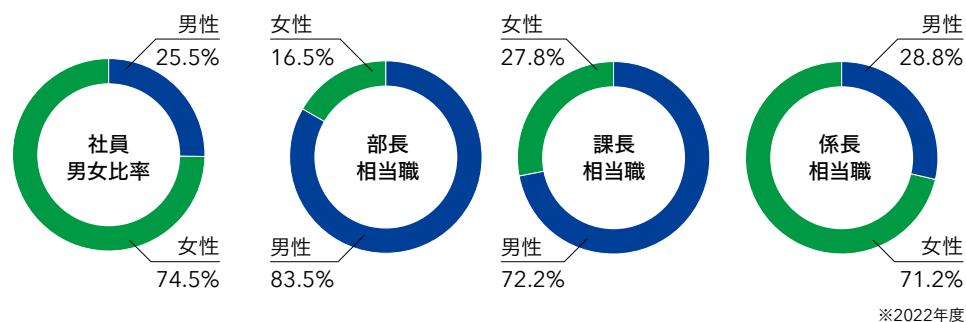
多様な経験、スキル、価値観をもつ人財が働きやすい環境を提供するために、副業、テレワーク、フレックス勤務などの柔軟な働き方を可能にする制度を整備しています。また、専門人財の処遇制度を改定し、「課長職」と同等の新たなキャリアパス「スペシャリスト職」を設けるなど、複線的なキャリアパスを用意し、個々の強みやスキルを活かす環境づくりを促進しています。また、社員間で感謝を伝え合うピアボーナス制度を導入し、互いの成果を認め合う風土を育てています。

■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。



■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て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

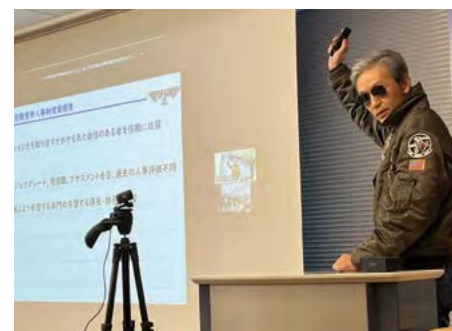
グループ会社を含めた社内外にコミュニケーションの洪水(Full of Communication)を巻き起こし、社内外で知り合い社員を増やしてコミュニケーションの壁をなくす活動を推進すべく、2023年4月にFOC推進会議を立ち上げました。4つのプロジェクトを通じて、あらゆるコミュニケーションを軸にした活動を行うことで、事業発展に向けたスピードを加速することを目指しています。

FOC推進会議のプロジェクト



■ 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(株)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

	若手	中堅	管理職	経営層
階層・役割に 応じたスキル	入社時研修	昇格研修		レジリエンス研修
	フォローアップ研修 (新卒)	発揮能力測定 プログラム	マネジメントアップデート研修	
			ハラスメント研修	
	スキル向上研修			新任マネージャー研修
専門スキル	専門スキル向上研修			
	業務関連資格の取得支援			
自己啓発	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			

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ク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

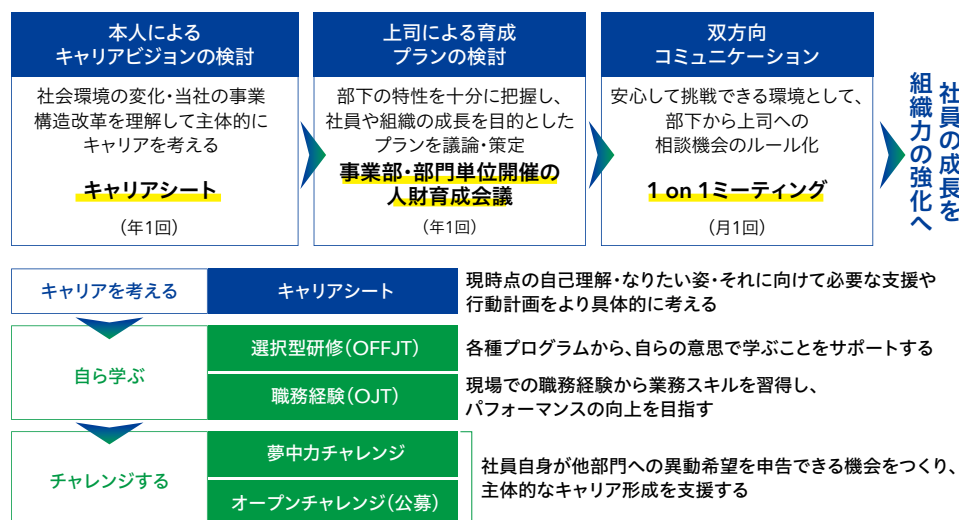
事業運営上必須となる資格に加え、業務の成果を高めるために必要と判断する資格も含めて資格の取得支援を行っています。取得に向けた事前学習や受験にかかる費用を支援することにより、社員のプロフェッショナル化を推進していきます。

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が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



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作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クリング人材（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。

小野 和俊

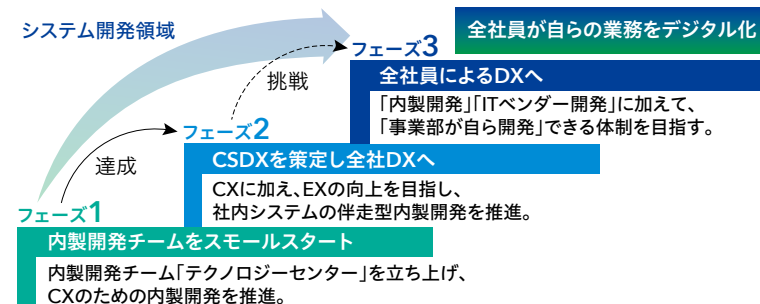
取締役(兼)専務執行役員CDO
(兼)CTO
グループDX戦略、
Why SAISON戦略
CSDX推進部、
カスタマーサクセス事業部 管掌

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、リスク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ployee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。

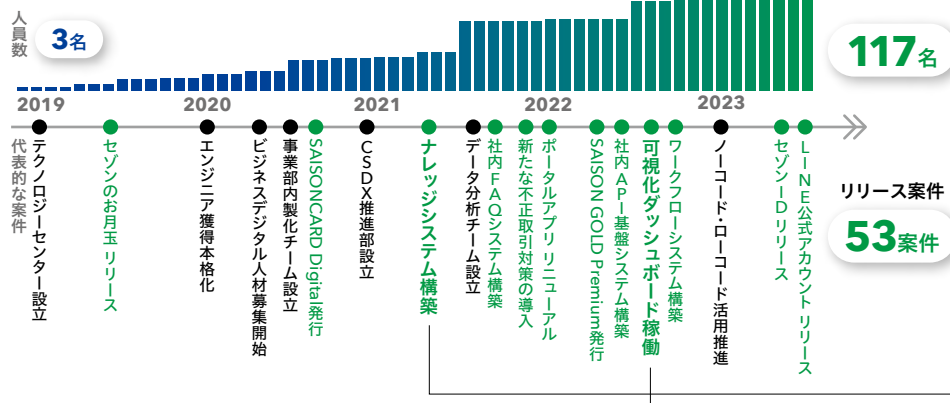
これからはフェーズ3「全社員によるDX」を進め、内製開発、ITベンダーへの依頼による開発に加えた第三の選択として「事業部が自ら開発」できる環境を目指します。IT関連部署だけがデジタル化を推進するのではなく、事業部に在籍する社員一人ひとりがデジタル技術の利活用できるように、ノーコード・ローコードツールの社内教育体制を構築していきます。



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。社内ですぐ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 と、望む側 が完全に融合した開発 = 伴走型内製開発

デジタル部門 ビジネス部門

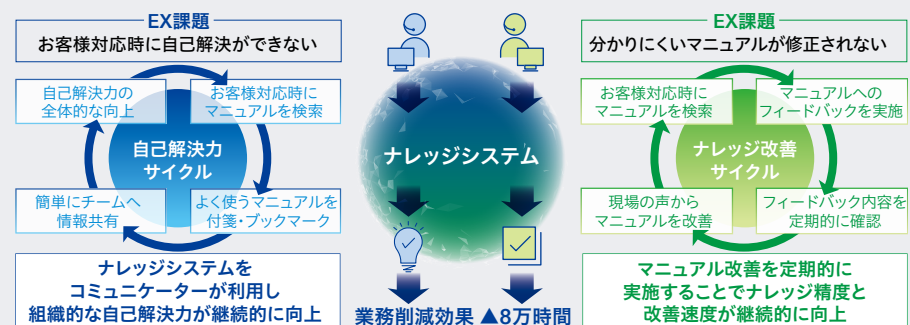


既存システムの更改 / 部門の業務課題の解決 / デジタル技術の活用など

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。

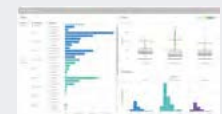


内製開発事例② 可視化ダッシュボードの構築

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。

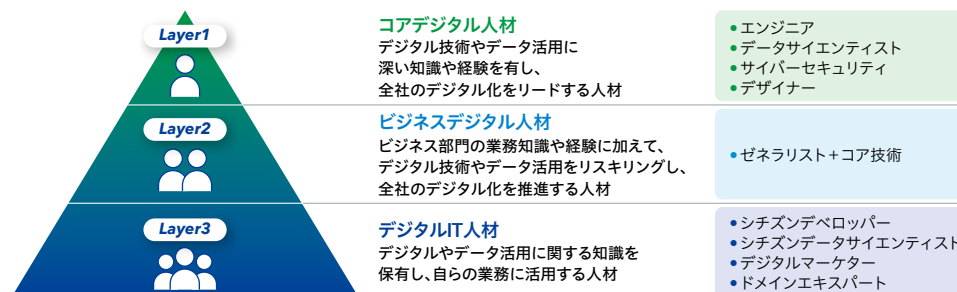
※ Business Intelligence (ビジネス・インテリジェンス) ツール

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

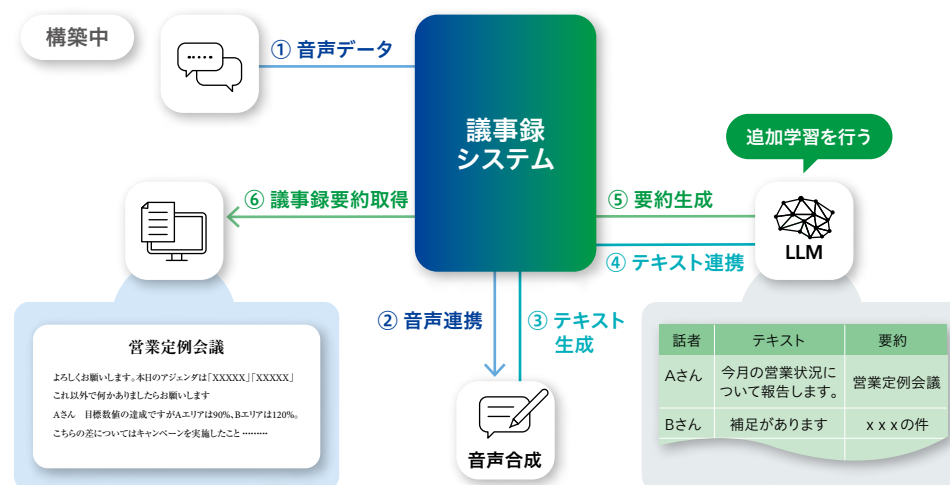
クレディセゾンではノーコード・ローコードツールの活用を広げるため、全社員へのリスキリングを推進しています。まず経営層自ら開発のブートキャンプ研修に参加し、ノーコード・ローコード開発で実現できることを実際に体験しています。またビジネス部門とデジタル部門での兼務発令を実施し、ツールの知識を習得しながら、自部門の課題を解決するハイブリットな体制の構築



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。

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。





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。

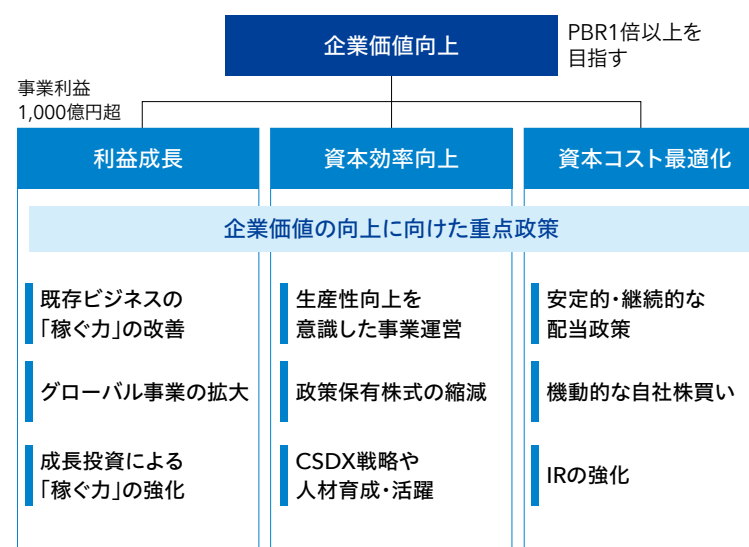
財務資本戦略においては、事業により成長速度、アセット規模、リスクが異なる中で、いかに早く大きな成長を安全に実現するかが求められます。そのため、経営資源、なかでも資本の生産性までも意識した中での配賦については、ALM委員会や取締役会での議論の重要性も増しています。また、財務や資本に関する戦略は、経営戦略(成長戦略)と一体的であることから、経営戦略、財務戦略、IRを担う部門が一体的に社内外に向き合うことの重要性も増しています。特に資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みを進めるうえでは、総合戦略としてのストーリーとして市場と対話することが重要であると考えています。

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、進行情の配当を普通配当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

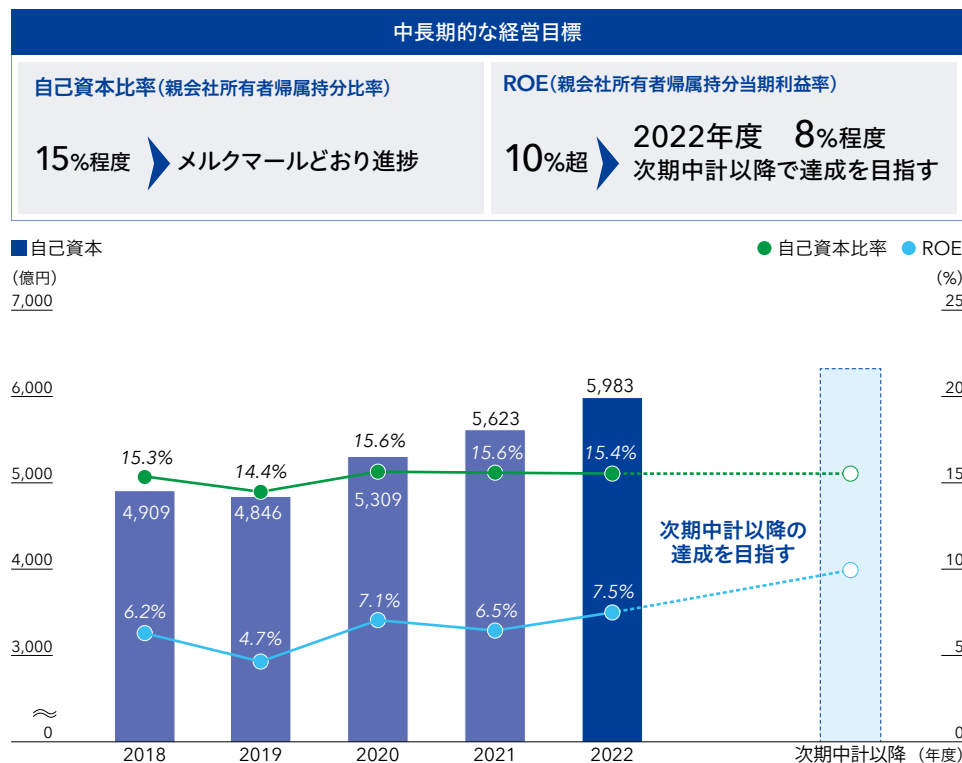
自己株式取得に関する状況

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。

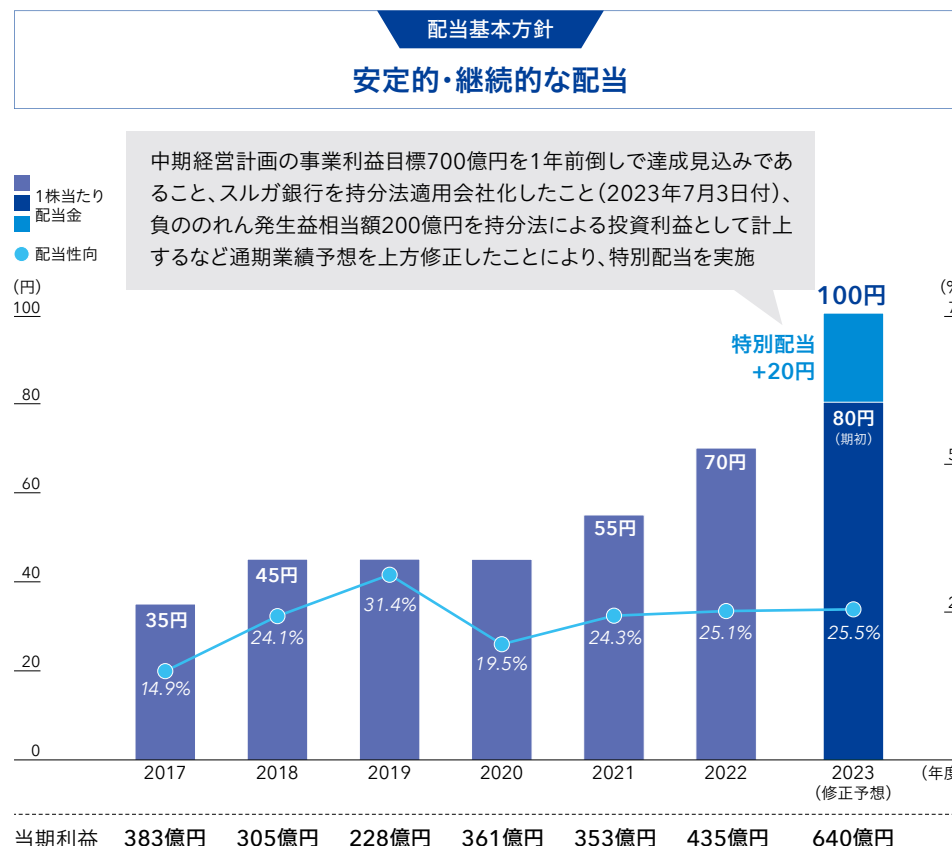
今後の金利上昇局面も懸念されるなか、安定的な財務運営とそれを支えるリスクキャピタル・マネジメントの強化はさらに重要になります。



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。



リスクキャピタルマネジメントの基本的な考え方

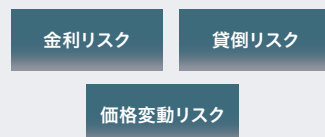
- 各事業ごとにリスク計測し、リスクキャピタルを配賦するALM管理を導入
- A+維持に必要な水準をEaRなどで信頼水準99.75%として将来の損益変動リスクを計測
- トラックレコードの更新およびB/Sの増減を反映し、定期的に再計測を実施

事業別に分類されたアセット



など

リスク要素



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
EaRなど信頼水準
99.75% ▶ 変更なし

必要最低資本として確保する
連結自己資本の割合
20% ▶ 15%に見直し

各事業のリスク配賦モデル
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：

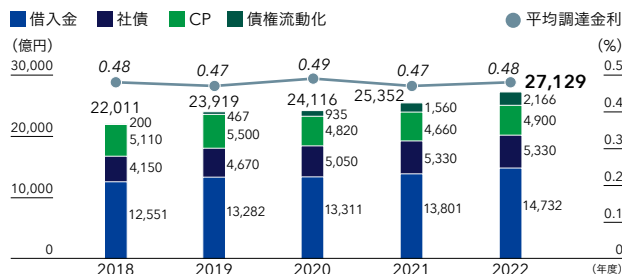
資金調達手法の多様化、健全な財務基盤を示す格付の維持

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)

