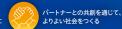
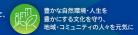
# クレディセゾングループのサステナビリティ

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









▶ 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/esq/

### ▶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

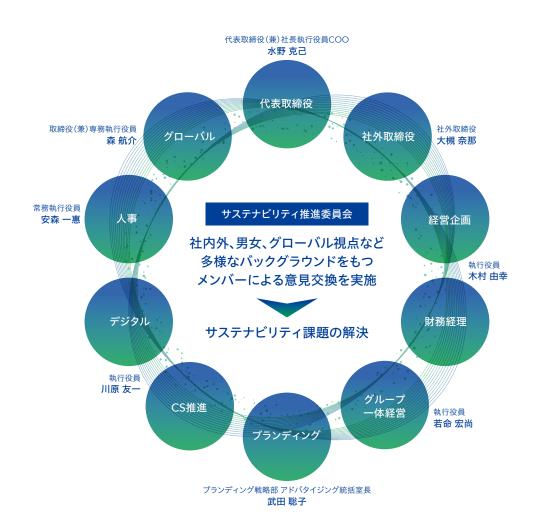
社会から必要とされる企業であり続けるためには、ステークホルダーから「何が求められているか」を理解し、サービスや企業活動に反映させていくことが重要です。ステークホルダーからの意見を常に真摯に受け止め、当社の企業価値の向上と持続的成長に結び付けていきます。

## 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





### クレディセゾングループのサステナビリティ





# 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





ステークホルダーの期待・ニーズ

重要課題への取り組み





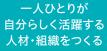
パートナー

グローバル事業 ➤ P21

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

株主





社員



少子高齢化

お客様の生活を豊かに、 人生を自分らしく幸せに



共創を通じて、 よりよい社会をつくる





健全な企業経営による 企業価値の向上

持続的成長の実現と



サステナビリティ推進委員会



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

社会·環境課題

45



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

# 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	<ul> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	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	<ul><li>● 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</li></ul>
	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	<ul><li>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</li></ul>	<ul><li>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</li></ul>
П	のれんの減損	<ul><li>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</li><li>M&amp;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</li></ul>	<ul><li>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</li><li>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</li><li>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</li></ul>
П	各種規制および 法制度の変更	<ul><li>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</li><li>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</li></ul>	<ul><li>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</li><li>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</li></ul>
	アンチ・ マネー ローンダリング	<ul> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul><li>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</li><li>マネロン対策のさらなる強化の継続的な実施</li></ul>
П	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	<ul><li>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</li><li>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</li></ul>

# 中長期で対応が必要なリスクと機会

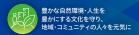
マテリ	マテリアリティ リスク			内容	対応				
		<b>上担供※字の</b>	リスク	•国内外の各地域における地震などの大規模な自然災害による保有資産の物理的な損害、社員への人的被害	●BCP策定と定期的な実効性の確認、教育、訓練の実施				
		大規模災害の 発生	機会	●BCPプラン策定・教育による人材確保や他企業からの信頼構築、企業価値が向上 ●不測の事態に備えることによる社会的インフラとしての継続したサービス展開	●オーソリゼーションシステムを関東と関西へ分散することによるクレジットカードの利用環境整備 ➤ P48 気候変動への対応				
	新型コロナウイルフ		リスク	<ul><li>◆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</li><li>◆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</li></ul>	<ul><li>●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</li></ul>				
ı		コロナウイルス 感染症の影響	機会	<ul><li>・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</li><li>・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</li></ul>	<ul><li>「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</li><li>社員の健康管理や予防策の徹底</li></ul>				
			リスク	<ul><li>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</li><li>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</li></ul>	●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				
		気候変動の 影響	機会		ンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について情報開示を推進  ●利用明細書、申込書のWeb化による紙消費量の削減、「SAISON CARD Digital」によるプラスチックカードの発行削減、利用明細書の封筒窓部分にリサイクル可能な素材を使用するなどCO2削減を推進 ※ 利用明細書のWeb化・・・2022年3月現在、総会員比50%削減/封筒一通当たり500gCO2削減 ※ 申込書のWeb化・・・対面でのカード申込受付時の95%をタブレット端末で受付 ●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 ※ 当社の事業活動におけるCO2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-CO2) 2023年12月 関西ユビキタス導入後・・・・年間約58%(約2,200t-CO2)				
		競争環境	リスク	<ul><li>◆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</li></ul>					
		200 100	機会	<ul><li>●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</li><li>●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</li></ul>	●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 品・サービスの提供による差別化				
	П	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	<ul><li>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</li></ul>				
			機会	<ul><li>●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</li></ul>	TENTIAL OCCUPY OF THE PROPERTY				
П		システムリスク および サイバー攻撃リスク	リスク	<ul><li>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</li><li>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</li></ul>	<ul><li>●重要なシステムのパ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</li><li>●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</li></ul>				
		(個人情報の漏えい等含む)	機会	<ul><li>長年のノウハウが蓄積された基幹システムの外販</li><li>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</li></ul>	●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				
		事務リスクの		<ul><li>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</li></ul>	•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				
		顕在化 	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	●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				
		レピュテーション	リスク	<ul><li>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</li></ul>	●風説・風評の早期発見に努める				
		リスク	機会	<ul><li>●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</li><li>・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</li></ul>	・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				
		<b> </b>	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				
		主要提携先との関係	機会	<ul><li>●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</li></ul>	●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				
		人材の育成	リスク	<ul><li>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</li></ul>	<ul><li>◆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</li><li>◆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</li></ul>				
		および確保	機会	• デジタル人材確保による新サービス・商品開発	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				





▶ 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/



# 気候変動への対応(TCFD提言に沿った情報開示)

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

# 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 SAIS®N REALTY SAIS®N FUNDEX CONCERTO SAIS®N SAIS®N SECVICES SAIS®N SECVICES



東京・関西ユビキタスビルの再エネ化により 2023年度は目標同等水準まで削減できる見込み (t-CO<sub>2</sub>) 2025年度・2030年度目標に向けて 基準年からの削減率 ▲約2% 引き続き削減対策を推進中 ▲約14% ➤ 詳細はP49をご覧ください。 18,563 18,235 14,665 基準年比で年4.2%ずつ削減(目標) 8.4%減 実績 見込 見込 目標 目標 目標 2020 2021 2022 2023 2025 2030 (基準年) (現在) (目標年①) (目標年②)

# 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)



# 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CO2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-CO2)、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-CO2)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CO2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-CO2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CO2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CO2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







# 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。





# ■「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、CO2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。



# 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&IIc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。

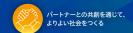
➤ 出張授業~SAISON TEACHER~ https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/csr/teacher/

### ▶赤城自然園

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

### 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





# 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。



# 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/

# ■「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。

### > SAISON II

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/









# 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。

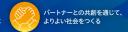
### ➤ Netアンサー調査受付機能

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計員について、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。

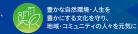
## テーマ 3 態勢整備

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







➤ 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。











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 8

# 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、学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

# 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。

# 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









### 社外取締役による座談会

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。

# 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。

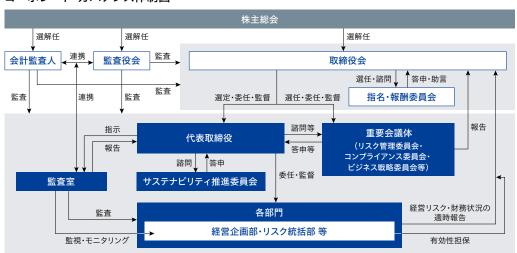
▶ 詳細については、「コーポレート・ガバナンス報告書」を ご覧ください。

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

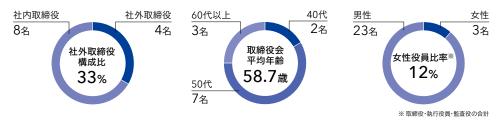
当社では、監査役・監査役会制度を採用しています。また、株主・投資家等からの信任を確保してい くために、社外取締役・社外監査役の選任によるコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。取 締役会や指名・報酬委員会等において、社外取締役から経営における意思決定の妥当性・適正性を 確保するための助言・提言を受け、業務に精通した取締役が経営効率の維持向上を図ることができ るためです。

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。



### 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

基本 [約70	V	業績連動 (賞 <del>!</del> [約20	与) -	非金 報酬等 [約109	ŝ
職位や経営責任レベルに応じて設定	単年度の当社 当社業績	業績および への貢献度	H21,112	制限付式報酬	

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	報酬等	対象となる			
<b>运</b> 力	(百万円)	基本報酬	<b>工報酬</b> 業績連動報酬等 非金銭報		役員の員数(人)	
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

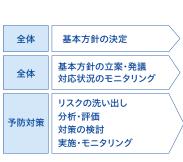
当社では、持続的な企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上重要な取り組みと位置付け、内部統制システムの整備やリスク管理体制の強化、コンプライアンスの徹底、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンによる仕組みづくり等により、その実現に努めています。

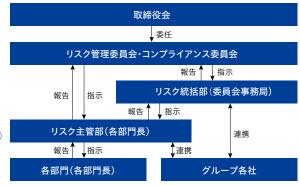
内部統制システムの構築にあたっては、内部統制統括部門である経営企画部を中心に、業務 の適正性・効率性を確保するための体制構築を行うことを目的として、内部統制システム基本方 針を取締役会において決定しています。また、財務報告に係る内部統制への対応については、リ スク統括部を中心として当社および連結対象会社における内部統制整備の推進と、監査室によ る独立したモニタリングを行っています。

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 た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 トトの開示、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 政策保有株式の連結純資産比率 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。



# 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 |

等、株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に行っ 機関投資家との個別面談 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。

「CSDX戦略」に関する事業戦略説明会を実施する セルサイドアナリスト/

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。

				1		3					<b>G</b>	
	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	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 ②:議長 ○:構成員	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
指名· 報酬委員会 ◎:委員長 ○:構成員	©	0							0	0	0	
スキル・マトリッ	ウス											
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	•	•	•			•				•		

<sup>※</sup> 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。

<sup>※</sup> 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。

# 取締役·監査役·執行役員

				9										
		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 一惠	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	<sup>執行役員</sup> 川原 友一	執行役員 三坂 直樹	執行役員 若命 宏尚	執行役員 木原 亮	執行役員 管原 耕治	執行役員 木村 由幸
	新任	社外/独立	社外/独立								新任	新任	新任	新任
	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	0	0	0											
スキル・マトリッ	クス	1											,	
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		•			•									•