

# CONTENTS

## クレディセゾンが大切にしている価値観

目次／編集方針	1
CEOメッセージ	2
経営理念	4
クレディセゾンの事業変革と 価値創造のあゆみ	5
6つの事業	6
価値創造プロセス	7
<b>長期戦略</b>	
COOメッセージ	8
前中期経営計画の振り返り	12
2030年に目指す姿と 「セゾン・パートナー経済圏」	13

## 特集 クレディセゾングループの挑戦と変革

グループの事業ポートフォリオ変革	15
〈特集〉グローバル事業 挑戦の10年	16
グローバル事業   担当役員メッセージ	17
〈特集〉(株)セゾンファンデックスの変革	19

## 新中期経営計画

新中期経営計画の概要	20
利益構造の変化	21
グローバル事業	22
ファイナンス事業	25
<b>Topics</b> セゾン×スルガ 交流人材の活躍例	29
ペイメント事業	30
CFOメッセージ	33
CSDX戦略   担当役員メッセージ	37
人材戦略   担当役員メッセージ	40
人的資本	42
<b>盤石な経営基盤</b>	
クレディセゾングループのサステナビリティ	47
リスク・機会への対応	49
環境	51
気候変動への対応(TCFD提言および 新たなISSBの基準に基づく情報開示)	52
生物多様性	54

人権	55
安心・安全・便利な社会の実現	56
情報／サイバーセキュリティ	57
地域社会との共生	58

## ガバナンス

社外取締役による座談会	59
新任社外取締役のご挨拶	62
コーポレート・ガバナンス	63
株主・投資家の皆さまとの対話	67
主な賛同イニシアチブ・社外評価	68
取締役・監査役・執行役員	69

## データセクション

11か年の要約財務データ	71
セグメントハイライト／5か年の非財務データ	72
会社情報・投資家情報	73

## 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対し、正確、迅速かつ公平な情報開示を行うことを最重要課題と位置づけています。

6回目の発行となる「Credit Saison Integrated Report 2024」は、「クレディセゾングループの挑戦と変革」をテーマに、事業ポートフォリオの変遷、2024年5月に公表した新中期経営計画の成長戦略と資本政策を分かりやすくまとめました。創業当時から変わらないクレディセゾンのDNAがグループ企業にも脈々と受け継がれ、当社の価値創造プロセスにどのように影響し、取り組みを深化させているのか、ストーリー性をもってお伝えするよう意識して制作しています。また、本レポートでは、企業価値向上に向けた成長ストーリーや資本コスト・株価を意識した経営の取り組みについても詳述しており、開示情報を拡充した資本政策や財務情報、環境・社会・ガバナンス(ESG)といった非財務情報も統合的に掲載し、当社の持続的な成長戦略をご理解いただけるよう努めるとともに、発行時期を従来開示時期に比べ2か月早期化し、情報鮮度の改善も意識しました。当社が2030年に目指す姿や、「セゾン・パートナー経済圏」によるグローバルシナジーの創出について、より深くご理解いただけることを目指しています。

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」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にし、信頼性と透明性を確保した統合レポート作成に取り組みました。

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。



## 見直しに関する注意事項

本レポートにある将来の業績予想、事業環境予測等に関する記述は、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・事業環境等は、本レポートに記載した予想・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

2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)について報告していますが、一部2024年度の活動についても掲載しています。

ロゴに込めた想い



コーポレートカラーについて

〈セゾンプール〉

「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

## CEOメッセージ



代表取締役会長CEO

林野 宏

### 人材の成長を後押しする イノベーティブな企業であり続ける

#### 多極化する世界でどう生き残るか

私たちを取り巻く国際情勢はますます不透明さを増しています。世界的に覇権争いが激化する中で、依然続くロシア・ウクライナ問題、さらにはパレスチナを巡る情勢など、地政学リスクはこれまでになく高まっています。また、インドをはじめとするグローバルサウスの台頭も目覚ましく、世界は多極化に向かっています。

当社のグループ経営を考える上でも、こうした国際情勢から目を離すことはできませんが、中でも人口が世界一に躍り出て、今後の世界経済でもインドがプレゼンスを高めることは必至です。当社は、2018年にインドに設立したKisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.(以下: Credit Saison India)を中心に、グローバル事業が順調に成長を続けています。多極化する世界で日本企業が存在感を発揮していくには、進出する国・地域の歴史にも造詣を深め、現地の課題や期待に寄り添いながら、新たなビジネスモデルを創出していかなければなりません。

#### 社歴不問の抜擢人事

日本企業のグローバル展開はこれまで、現地企業の資本の過半数を押さえ、日本から社長を派遣する形で、本社の指揮命令系統に従わせるガバナンスが主流でした。多極化する時代で重要なのは、進出先の希望にかなう形で、その地域の経済発展に貢献することであり、出資比率に基づく支配ではありません。Credit Saison Indiaは、1,200名弱<sup>※</sup>にまで規模を拡大し、銀行口座を持っていないアンダーサーブド層へのレンディング(貸付)事業を主軸に急成長を遂げていますが、同社執行チームに日本人は一人もいません。当社はベトナムでも、現地の金融機関がマジョリティの資本を持つ形で、2015年にHD SAISON Finance Co., Ltd.を設立しましたが、現地の優秀な人材が7,500名<sup>※</sup>に及ぶ社員を束ねており、そこにも日本人は一人も派遣していません。

ブラジルやメキシコも含め、こうしたグローバルのグループ会社で活躍する現地の主要メンバーは、東京・本社で開催するSaison Global Summitに招き、本社社員とはもちろん、グルー

## CEOメッセージ

プ全体で人材交流を図る機会を設けています。今年は約150名のグローバル人材が東京に集いましたが、国全体に勢いのあるインドの社員は、こうした場でも活力と熱気にあふれており、日本の社員に大きな刺激を与えてくれました。

グローバル・ガバナンスを考える上で、最も重要なことは、やはり、誰に任せるのか、現地のCEOをはじめとする執行チームの人選です。会社を変えるのは、いつの時代も人材です。人材の抜擢・登用において、当社では、社歴は不問です。当社本体の取締役会の構成メンバーを見ても、クレディセゾンで生え抜きの社内取締役は水野COO一人です。また社外取締役も多様な専門性を有するユニークな顔ぶれです。世の中が絶えず変わり続ける中で、経営も新しいものに挑戦していく、アクティブな取締役会であることが、ガバナンスの高度化にもつながります。

※2024年6月末時点

### 実体験とマインドが人を育てる

当社の人材は、バブル崩壊後も成長を追求し、実現してきた成功体験を持っている層がいる一方で、2000年以降に入社した若手社員の多くは、成功体験を持っていません。成功体験には、イノベーションの創出を邪魔しかねないマイナス側面もありますが、これから先、成功体験を実体験として持っていない人たちが幹部になっていくと、いざというときに踏ん張ることができない、そうした弱さがあるのではないかと懸念しています。私は、社員にはどんどん新しいこと、未知の仕事を経験させることが重要だと考えます。自分以外に頼る者がいないような環境に送り込むといったハードトレーニングが人材を成長させます。

サクセスストーリーと聞くと、めげることなくあらゆる困難に耐え、目標を変えずに諦めない、その先に成功が待っている、というのが定番です。しかしそれは、日本が二次産業を発展させてきた、一昔前の時代に必要とされたメンタリティだと私は思います。これからの時代、本当に求められるのはむしろ、ダメだと思ったときに「やめる力」です。やめることで新しい何かに挑戦する時間とエネルギーが生まれます。それを何に使うか自問自答し、決断する勇気とマインドが必要です。イノベーションは現在のやり方を否定することから生まれるのです。



### 変革の時代における組織・人のあり方

同じ作業を繰り返す単調な仕事は、機械が代わりにやってくれる時代になりました。生成AIの出現はそれをさらに後押しし、やめる勇気どころか、最初からやらなくても済む時代が来つつあります。そうした時代で、人間は何をすべきなのでしょう。

私は、一人ひとりの好奇心から生まれる「もっと知りたい」という知識欲や夢になる力が、機械では取って代わることのできない人間の新しいイノベーションを生み出す力の源泉と考えます。私は、「夢中力」の公式と称して、「能力とは集中して努力した時間の2乗に比例する」という仮説を立てています。「あの仕事をしてみたい」と自ら好奇心を持って仕事に臨むと、「働く」が、自ずと「学ぶ」、さらには「遊ぶ」とイコールに近い形になると考えています。

もちろん、その大前提には、働く環境が、一人ひとりの自由で多様な好奇心や価値観を包摂する土壌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います。この創造的破壊は、多様な価値観・考え方を持つ人と人とが交流することから生まれます。

一人ひとりの人材が、自由な意思に基づいて、平等に与えられた時間をどのように使うかを考え、行動して成長につなげていく。創造的破壊により商品・サービス、仕事のやり方は変わろうとも、組織のあり方は変わらず、そうした一人ひとりの多様な価値観を平等に扱い、個々の人材が持つ成長意欲を後押しする。クレディセゾンは、これからも一人ひとりの人材が最大限能力を発揮できる企業であり続けたいと思いますし、同時に、心の面だけでなく、経済的にも、社員一人ひとりの人生が豊かで充実したものになってほしいと願っています。

# 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。

## 創業当時から受け継がれる挑戦と変革のDNA

クレディセゾンのDNA、それは、顧客本位の発想とパートナーシップによって新たなイノベーションを創出する「創造的破壊」、女性や若者のような社会的に制約のある立場の自由を確保する「制約を受ける人びとをエンパワーする」こと、新しく柔軟な発想のために「お客様に自ら近づいていく」ことです。これらのDNAが創業当時から脈々と受け継がれ、現在の挑戦と変革につながっています。



セゾングループ創業者  
堤 清二 氏

## DNAに沿った行動の継続で重要課題(マテリアリティ)を解決

クレディセゾンは、今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会の実現のため、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を定めています。創業当時から受け継がれる挑戦と変革のDNAに沿った行動を続け、社会課題の解決を目指すことは、私たちの成長と一体と捉え、ノウハウ・経営資源・社員一人ひとりの力を活用してグループ全体でサステナビリティの取り組みを進めています。

### 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

# クレディセゾンの事業変革と価値創造のあゆみ



1951年

## 創業

セゾングループの  
思想と文化の始まり

1951年 月賦百貨店(株)緑屋の創業



1951年5月、商品を月賦で販売する月賦百貨店(株)緑屋として設立しました。70年代の経営悪化により西武流通グループ(後にセゾングループ)に入り、クレジットカード会社への業態転換をしました。

※「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。

## ペイメント事業 への転換

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

1988年

VISAおよび  
MasterCardとの提携により  
年会費無料の  
国際カード化

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

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

1997年

永久不滅ポイント開始



2002年

2006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



## ファイナンス事業 の本格化

1985年

信用保証事業開始

2009年

フラット35事業参入



2013年

セゾンの資産形成ローン  
取り扱い開始



2017年

セゾンの家賃保証を取り扱い開始



2022年

住宅ローン  
保証事業参入

## グローバル事業 の加速

2014年

シンガポールに現地法人を設立

2018年

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

2023年

ブラジル・メキシコへ進出

## 事業の多角化・ペイメント一本足打法からの脱却

当社は、業界のタブーを打ち破る即与信、即発行、サインレス決済、永久不滅ポイントなど、顧客本位のサービスを次々にリリースし、2002年に年間カード発行枚数、総会員数、年間カード稼働枚数、年間カード取扱高など4指標で業界首位を達成しました。ペイメント事業での成長にとどまらず、信用保証や資産形成ローンをはじめとするファイナンス事業を強化し、業容を拡大しています。また、2014年からはグローバル事業を推進し、インドを中心とした各国マーケットにフィットした事業発展を目指しています。

## デジタル化 の加速

2021年

CSDX戦略発表



2022年

DX認定取得

2023年・2024年

2年連続DX銘柄選定

## 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等からバックオフィス業務を受託するプロセッシング事業も運営しています。

信用保証事業、不動産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。

コンサート等のチケット販売やアミューズメント事業等から構成されています。

エンタテインメント  
事業

ペイメント  
事業

ファイナンス  
事業

不動産関連  
事業

不動産事業、不動産賃貸事業およびサービス（債権回収）事業等を行っています。

グローバル  
事業

リース  
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。

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。

# 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

6つの資本  
▼  
内容  
▼  
クレディセゾン  
の強み  
▼

## 財務資本

▶P71  
データセクション

- 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

盤石な営業基盤

健全な財務基盤

## 社会・関係資本

▶P16  
特集

- すべてのステークホルダーとの共創意識
- 業界トップクラスの会員数を誇る顧客基盤
- 6つの事業で培った幅広い顧客基盤
- カード合併・プロセッシング・サービサーの立体的な経済圏

## 製造資本

▶P37  
CSDX戦略

- 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

## 知的資本

- 年齢、性別、学歴無用の能力主義
- 創業70年超で培った与信ノウハウ

脈々と受け継がれてきた企業文化

活カある人材  
イノベーション創出力

## 人的資本

▶P40  
人材戦略  
▶P42  
人的資本

- ペイメント・ファイナンス分野に経験豊富な専門人材
- 顧客戦略と生産性向上を成し遂げる人材ポートフォリオ
- 創造的破壊、失敗を許容する組織風土
- 全社員共通人事制度のもとで活躍する人材

## 自然資本

▶P51  
環境

- 気候変動をはじめとする環境負荷軽減に取り組む事業展開

## GLOBAL NEO FINANCE COMPANY

～ 金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ ～

「3つの基本コンセプト」に基づき  
6つの事業のドライブを加速させ、  
新たな価値を創り出します



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

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

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

### 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

[ 社会的課題 ] ・少子高齢化 ・気候変動 ・キャッシュレス化進展 ・デジタル化 ・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)	11.2% <sup>※1</sup> (前期7.5%)
自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率)	16.3% (前期15.4%)
グループ事業利益の向上	719億円 (前期609億円)
配当金総額	172億円 (前期109億円)
株主総利回り(連結)	239.1% (前期111.0%)

### 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

CDP「B」スコア認定

SBTi認定取得

社員によるCO<sub>2</sub>排出量削減施策「セゾンエコチャレンジ」実施

株主・投資家との対話件数	251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	73.8%
女性管理職比率 <sup>※2</sup>	25.3%
デジタル人材	約400名
有給休暇取得率	85.2%

### 新事業・プロダクト開発

新プロダクトリリース件数	約60件
NEXT SAISON <sup>※3</sup> 提案数と事業化数 提案数約1,100案件 実現数15案件以上	

### 社会・環境課題解決力の強化

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

カーボンニュートラル・循環型社会の構築を目指す業務提携

環境保護活動(赤城自然園の運営) 来園者数約6.7万人

※1 負ののれんを除く:8.3% ※2 部長職  
※3 経営層含む全社員が事業提案・業務改善/改革報告などを行う社内プログラム