新中期経営計画の概要

新中期経営計画では、2030年に目指す姿からバックキャストし、足元の環境を考慮した4つの重点テーマと目標を設定しました。
2026年度までの3年間で連結事業利益 1,000 億円、ROE 9.5%を達成させ、2030年に目指す姿の実現に向けた企業価値向上の第一歩として、PBR1倍超、時価総額1兆円を目指します。

2030年に目指す姿と「セゾン・パートナー経済圏」

P13

新中期経営計画 2024−2026年度

事業利益: 1,000億円 / ROE: 9.5% / 企業価値の向上 - PBR: 1倍超 / 時価総額: 1兆円

Innovative

1. 国内事業の徹底的な筋肉質化
2. 各事業を加速させる銀行機能の活用と金融機能の増強

ファイナンス事業 P25

ペイメント事業 P30

Global

3. インドを起点としたユニークなグローバル展開の進化と、国内⇔海外の双方向の融合

グローバル事業 P22

Digital

4. 事業戦略と連動した社員の成長と経営基盤の強化

- 財務／資本政策、株価と資本コストを意識した経営 P33
- CSDX戦略 P37
- 企業価値＝株価を上げるIR戦略 P67
- グループ間の人材交流と人材力の向上 P29 P42

利益構造の変化

利益構造の変化と新中期経営計画におけるセグメント目標

事業利益目標1,000億円の達成に向け、新中期経営計画では、収益性の改善やコスト削減に取り組むペイメント事業、グループビジネスによる利益拡大と資産効率性改善に取り組むファイナンス事業、インドを中心としたダイレクトレンディングで利益成長の加速を目指すグローバル事業の3事業を中心に、利益成長ストーリーを描いています。また、資本コストや株価を意識した経営に向けた主要KPIを開示した資本政策、各事業の成長を支えるCSDX戦略、人材戦略等も推進しています。

当社は、事業ポートフォリオ変革やビジネス拡大を絶えず行い、既存事業の強化・新規事業の創出に取り組んできました。この3ヵ年計画においても、過去から受け継がれる挑戦と変革のDNAを大切にしながら、さらなる利益成長と企業価値向上を目指していきます。

ペイメント事業の成長

プレミアム戦略と会員構造改革による収益性の向上

DX・AIを活用した業務の見直しによるコスト削減

P30 ペイメント事業

グローバル事業の成長

インドにおけるダイレクトレンディングへのステップアップ

インドモデルの水平展開によるメキシコ・ブラジル参入

P22 グローバル事業

ファイナンス事業の成長

㈱セゾンファンデックスの保証ビジネスの拡大

スルガ銀行㈱とのコラボレーション

P25 ファイナンス事業

グローバル事業

インドを起点としたユニークなグローバル展開の進化

当社がペイメント事業・ファイナンス事業に次ぐ「第三の柱」として位置づけているグローバル事業は、2014年に本格始動してから展開国や事業モデルを模索しながら10年間挑戦を続け、利益創出の確度を高めてきました。

現在はインド・東南アジア・ラテンアメリカ地域を中心に、ファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指した事業展開を行っています。

2023年度の部門別事業利益におけるグローバル事業利益は24億円、割合にしてわずか3%でしたが、2026年度に目指す1,000億円の事業利益目標における同利益は200億円、全体の20%を占める割合まで成長すると見込んでおり、事業成長のさらなる加速と事業発展を進めています。

新中期経営計画で目指す姿

当社はグローバル事業をスタートした当初より、十分で適切な金融サービスが受けられない人々や企業（アンダーサーブド層）に対するファイナンスサービスの提供によるファイナンシャル・インクルージョンの実現に取り組んできました。

新中期経営計画（以下、新中計）ではこれまで培ったノウハウ、海外各国の人的リソース・ケイパビリティを水平展開し、既存・新規進出国の事業拡大を推進しながら、2026年度事業利益200億円の達成を目指します。

成長を担うインド事業

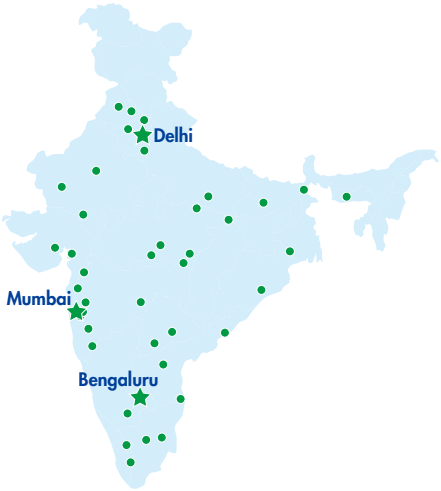
2019年に事業を開始したインドのKisetsu Saison Finance（India）Pvt. Ltd.（以下：Credit Saison India）は、高い市場成長とデジタル化を背景に、着実に事業を拡大しています。コロナ禍においても現地主導・デジタル主導によるシステムの内製化やリスクマネジメントの強化を進め、わずか5年で現地ノンバンク・FinTech事業者から「選ばれるレンダー」として業界でのポジションを確立するまでに成長しています。

インド全土での支店開設や非金融事業者との提携による個人・中小零細企業向けの貸付（ダイレクトレンディング）が成長ドライバーとなり、2024年6月末の債権残高は約2,600億円となりました。

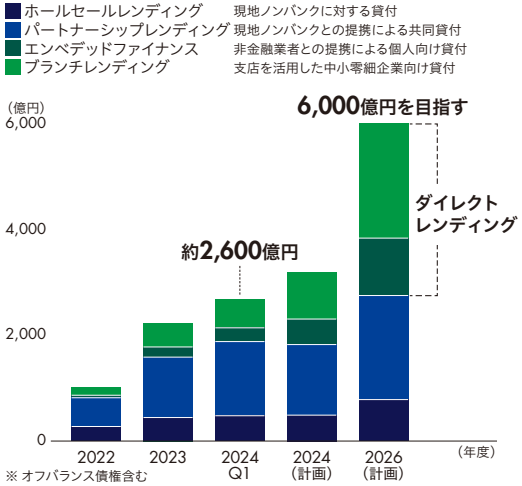
債権残高6,000億円を目指す

新中計の最終年度となる2026年度には、債権残高6,000億円、事業利益200億円を目指します。また支店数、提携先数の拡大に加え、商品の多角化を通じた新たなマーケットの獲得や顧客へのクロスセル・アップセルにより、収益性の向上も図ります。今後も事業を推進しながらリスクバランスをコントロールすることで、環境の変化に耐えうるレジリエントな事業の構築を進め、将来的には時価総額1兆円規模、インド国内トップ10のファイナンス企業を目指します。

全土21都市に45の支店を設置



債権残高は着実に拡大



※ オフバランス債権含む

2023年度ハイライト

2023年度はCredit Saison Indiaにとって飛躍の年となりました。中小零細企業向けの有担保ローンの開始や提携先の拡大によりダイレクトレンディングが拡大し、債権残高は2023年3月末から2024年6月までに2.5倍へと伸長しました。また現地銀行への貸付債権の流動化も進めており、収益性の向上とともに資産の効率化を図っています。

㈱みずほ銀行からの出資受け入れ

2024年3月、㈱みずほ銀行を引受先とする第三者割当増資を実施しました。同社とのパートナーシップによりガバナンス面においても強固な体制を築き、より安定的で透明性の高い事業運営を進めています。

MIZUHO

CEOインタビュー

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

200 Oku-yenに向けて

設立からわずか5年で当社は急成長を遂げ、債権残高ベースで国内トップ50、インドでは12社しかいない格付AAA※を持つノンバンクとなりました。こうした取り組みに加え、リスクを重視した運営、盤石な資本基盤、そしてテクノロジー主導という当社のDNAにより、革新的な金融ソリューションを提供することでポジティブ・インパクトを生み出すというミッションを推進しています。

㈱みずほ銀行からの出資は、これまでの実績を評価していただいたと同時に、将来の成長への強い信頼の表れだと考えています。今後さらに各事業の拡大を加速させるとともに、両社によるシナジー効果も追求していきます。そして新中期経営計画における事業利益200億円の目標を着実に達成すべく、厳格なリスクマネジメントを維持しつつ新たな成長機会への投資を継続し、将来的な「インドトップ10のノンバンク」に向けて前進を続けます。

※ インド格付会社CRISILより長期格付として取得

提携先パートナーを招いたパーティーにて

ラテンアメリカ地域での事業開始

2023年初めに設立したCredit Saison Brazil Participações Ltda. およびCredit Saison Mexico S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.は、現地FinTech事業者との提携や債権ファンドの活用を通じ、現地マーケットに適したファイナンスサービスを展開しています。同年10月には両社にて株主割当増資を実施、中長期を見据えた両国へのコミットメントとして多くの現地メディアにも取り上げられました。今後もインド同様段階的に事業を発展させながら、現地主導による事業拡大と基盤構築を進めていきます。

グローバル事業における社会的インパクトの取り組み

当社はグローバル事業の発足当初より、新興国におけるアンダーサーブド層への金融サービスの提供を通じた社会的インパクトの創出を推進してきました。2023年は人員を増強し体制強化を図りつつ、2024年度に新設したサステナビリティ推進部との密な連携により、グループ一体での取り組みを推進しています。また昨年創刊したインパクトレポートの内容を更に充実させ、2024年版を発刊いたしました。

ANNUAL IMPACT REPORT 2024（英語版）
https://saison-international.com/wp-content/uploads/2024/10/impact-report-23Oct.pdf

[インパクト投資のゴール]

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

インパクト・フレームワークの導入

シンガポール、インドに加え、新たにブラジル、メキシコの子会社に共通のインパクト・フレームワークを導入しました。融資先の選定からエグジットに至る融資サイクル全体にインパクト戦略を組み込むことで、ポジティブ・インパクトの最大化を目指します。

利用者の声

子どもたちに学習機会を提供するGALAXY KIDS NURSERYでは、Credit Saison Indiaの融資により、子どもたちが語学やプログラミング等のさまざまな教科を学ぶことが可能となり、学習の幅を拡大することができました。

インベストメント事業 –海外CVC

Saison Capital Pte. Ltd.およびSaison Crypto Pte. Ltd.は、シンガポールを拠点にインド、東南アジア、ラテンアメリカ地域などのFinTechやBtoB、eコマース、そしてReal World Asset（RWA）やDecentralized Finance（分散型金融）といったWeb3分野における有望なスタートアップへの投資を行っています。

グローバルにおける“SAISON”ブランドの構築

イベントの主催や世界各地で開催されるさまざまな会議・メディア出演などを通じて、グローバルな投資家としての認知度向上を図っています。

2024年4月には投資先企業と共同で、アジア初となるRWAのイベント「ONCHAIN」をバンコクにて開催。同分野、そして金融資産のブロックチェーンの活用におけるパイオニアとして、業界を牽引しています。

ラテンアメリカ地域でのネットワーク拡大

レンディング事業で構築したネットワークを活用し、ラテンアメリカ地域での投資活動を開始しました。市場のインサイトや当社子会社とのシナジーを追求しつつ、現地のアーリーステージに特化したベンチャー・ファンド等への出資を進めています。

また2024年6月にはブラジルにて投資家フォーラムを開催し、50以上のベンチャー・キャピタル・ファンドとの面談を実施するなど、当社の同地域におけるプレゼンスの向上に貢献しています。

投資先へのハンズオン支援

資金調達のサポートをはじめ、提携先の紹介や当局とのリレーション構築、新規国への進出など、投資先企業に対し多岐にわたる支援を行っています。

インドネシアの投資先であるPT Skortech Karya Indonesiaにおいては、投資家の紹介や事業支援等を行い、資金提供にとどまらない包括的なサポートにより他社との差別化を実現しています。

ファイナンス事業

ファイナンス事業を中心としたグループ利益の拡大と資産効率性改善

ファイナンス事業は、1985年に信用保証事業をスタートさせてから、不動産担保ローン、住宅ローン保証等を扱う現在に至るまで、事業ポートフォリオを大きく変革させ、当社の利益拡大を牽引する中核事業に成長しました。

今後はグループ各社との連携を一層強化するとともに、㈱セゾンファンデックスが展開する保証事業や不動産ファイナンス事業の拡大、スルガ銀行㈱との連携の強化等を進め、2026年度の全体の事業利益目標1,000億円のうち40%近い割合を占めるファイナンス事業利益目標375億円の達成を目指します。

重点取り組み：グループビジネスによる利益の拡大

グループ最大の成長ドライバーとして、今後も既存商品の安定的な収益を確保しつつ、資産効率性を重視したオフバランス比率の向上を進め、事業基盤の拡大を図っていきます。

新中期経営計画における利益成長に向けた取り組み

ファイナンス事業は、当社および㈱セゾンファンデックスの事業ポートフォリオの変革を通じて有担保領域を拡大し、一層の成長を見込みます。
さらに、スルガ銀行㈱との提携により事業の領域拡大・多角化を図り、保証事業や不動産ファイナンス事業の利益成長を実現するとともに、より多くのお客様の「困りごと」の解消に努めていきます。

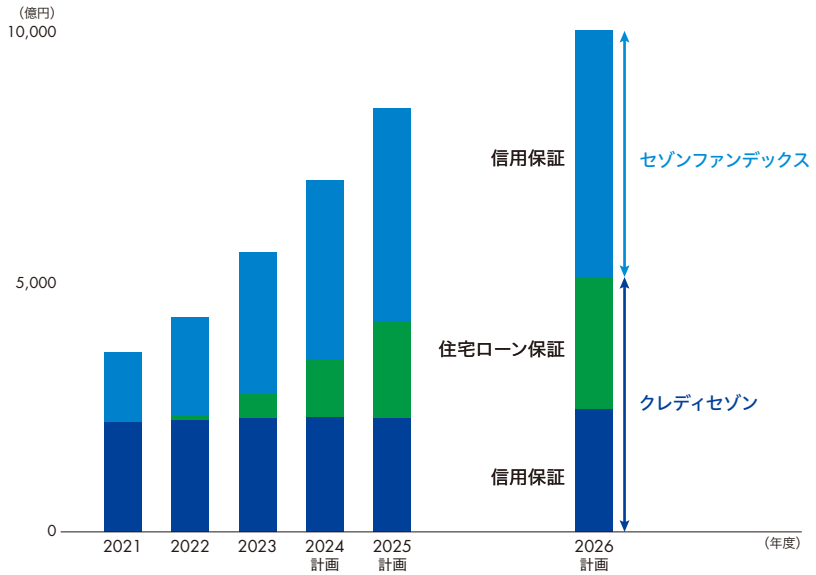
1
保証事業の拡大

保証事業の強化による資産効率向上と収益規模の拡大

当社は、個人向け証書貸付型フリーローンの保証事業を中心に、提携金融機関約400先と無担保の信用保証事業で密接な連携体制を構築してきました。2022年4月からは住宅ローン保証事業に参入し、有担保領域に事業拡大するとともに、スルガ銀行㈱との資本業務提携により、住宅ローン保証領域の取り組みをさらに加速させています。

また、有担保領域で信用保証事業を進める㈱セゾンファンデックスは、提携先拡大による事業拡大を図っており、両社の事業領域をそれぞれ成長させることで、当社グループの保証事業の拡大を目指しています。

[保証残高推移]



■ 保証事業の基本概要

	クレディセゾン		セゾンファンデックス
事業内容	信用保証（無担保）	住宅ローン保証	信用保証（有担保）
対象顧客	個人・ 個人事業主向け	個人・ 個人事業主向け	個人・ 個人事業主・法人向け
提携先数	約400先	30先※	約45先
主要商品	証書貸付型 フリーローンの 保証業務（無担保）	金融機関における クレディセゾン保証付 住宅ローン（有担保）	不動産担保ローンの 保証業務（有担保）

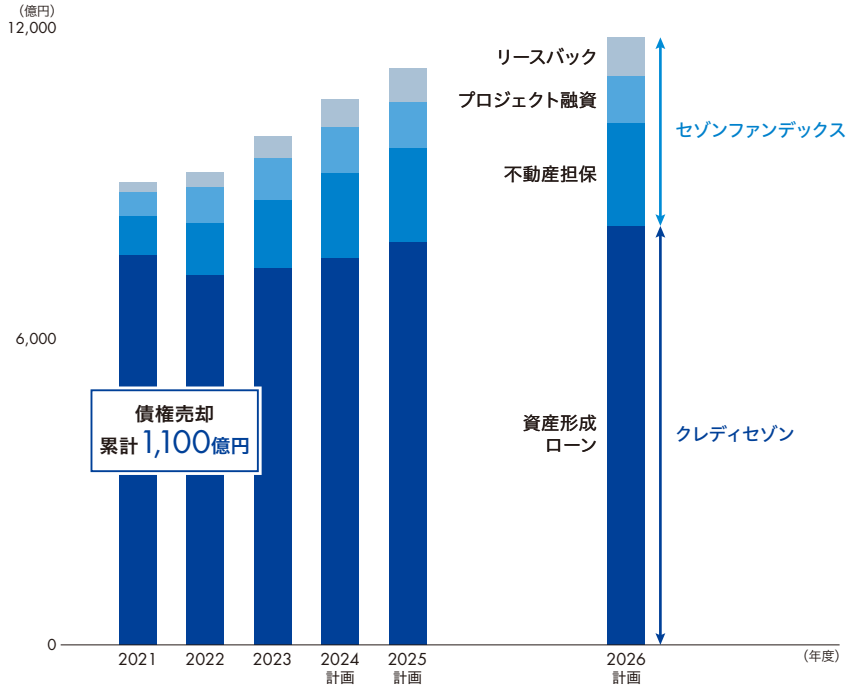
※ 2024年6月末時点

2
不動産
ファイナンス
事業の成長

有望な市場に向けた商品拡充による債権残高の拡大を目指す

不動産ファイナンス事業では現在、当社の資産形成ローンが大きな割合を占めています。今後はビジネスパーソン、シニア、富裕層など有望な市場に向けた商品の拡充を図り、債権残高と収益の増加を目指すほか、スルガ銀行㈱との提携強化により収益拡大を目指します。市場の動向やお客様のニーズに応じた商品開発を継続的に進めることで、より多様なニーズに応える体制を整えていきます。

［ 債権残高推移 ］



事業の多角化

従来不動産ファイナンス事業は当社と㈱セゾンファンデックスの2社が牽引してきましたが、スルガ銀行㈱と協業したことにより、不動産ファイナンス領域の取り組みが加速しています。

P28 スルガ銀行㈱との資本業務提携の進捗

■ 不動産ファイナンス事業の主要な特徴

クレディセゾン

資産形成ローン

- 個人のお客様の投資用マンションの購入をサポート
- 物件購入価格の100%まで融資可能
- 選べる団体信用生命保険

セゾンファンデックス

不動産担保ローン

- 個人・事業者・法人など多様な顧客形態と、さまざまな資金使途が選べる、不動産を担保とするローン商品

リースバック

- ご自宅を売却して現金化、売却後も住み続けることができるサービス

プロジェクト融資

- 販売用不動産の購入のための融資
- 宅地建物取引業免許を持つ法人が利用可能

スルガ銀行

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
  両社共同で融資を行う「コラボレーションローン」の提供

シナジー

住宅ローン事業における連携

- クレディセゾン保証付き住宅ローン
  スルガ銀行が取り扱う住宅ローンの保証をクレディセゾンが行うサービス
- 銀行代理業の許可を受け、スルガ銀行の住宅ローンの提供も開始

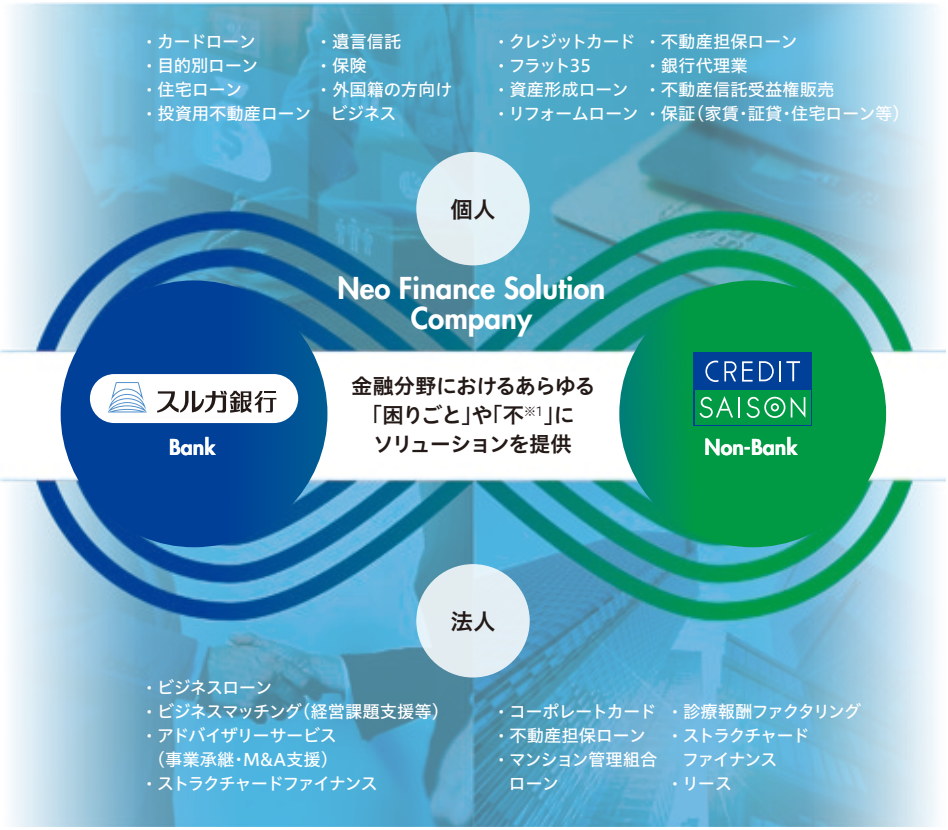
持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

3
スルガ銀行㈱との連携強化

スルガ銀行㈱との資本業務提携の進捗

資本業務提携から1年が経過したスルガ銀行㈱との事業提携は順調に推移しており、2023年10月に開始した当社保証付き住宅ローン、同年11月に開始したコラボレーションローンは新規ローン実行額の計画を上方修正するほど好進捗となっています。また、2024年4月にはセゾンプラチナ・アメリカン・エキスプレス®・カードの共同事業化を開始するなど、両社の事業基盤を活かし各種取り組みを進めています。

今後も、協業における優先領域として生産性の高い取り組みを優先的に進めながら、あらゆる「困りごと」や「不[※1]」にソリューションを提供する「Neo Finance Solution Company」を目指します。



※1 不安・不便・不満など

新規ローン実行額計画の上方修正

当初年間約700億円を見込んでいたコラボレーションローン、住宅ローンの新規ローン実行額計画について、2024年度から2027年度は年間約800～850億円に上方修正し、取り組みを進めています。また事業全体では、2023年度から2027年度の5年間で約3,500億円の新規ローンの実行を目指します。

新規ローン実行額 当初計画
700億円/年

2024年度 ▶ 2027年度 計画
800~850億円/年

2023年度 ▶ 2027年度
5年間の事業領域合計
新規ローン実行額
3,500億円以上を目指す

協業における優先領域の再設定とファイナンス領域における今後の展開

「Neo Finance Solution Company」に向け、より収益性の高い取り組みを優先的に進めていくため、3つの優先領域を再設定しました。両社の人財交流をさらに拡大しながら、銀行とノンバンクのシームレスなプラットフォームを活用し、顧客のローンニーズを確実に取り込んでいきます。

商品・サービスのコラボレーション 両社の商品・サービスを組み合わせて新しい価値を創造	・外国籍のお客様向け支援サービス ・SME経営者・個人事業主向けローン
マーケティングの高度化 両社のDXスキルとデータベースを活用したマーケティング手法の開発	・セゾンカード会員向けの住宅ローン展開[※2] ・デジタルマーケティング・スキームの共同展開
経営リソースの共同利活用 両社経営リソースの効果的な共同利活用を推進	・ITツール・リソースの共同利活用 ・人財交流の拡大、グループ企業を含めた協業

※2 2024年3月25日より銀行代理業務開始

Topics セゾン×スルガ 交流人財の活躍例

ペイメント・ファイナンス事業に関する専門知識を持つ当社と、不動産ファイナンスや住宅ローンにおける独自ノウハウを有し、リテール・ソリューションビジネスを主軸とするスルガ銀行㈱。

提携開始から1年間、両社それぞれの強みを活かしつつシームレスに連携してきましたが、その基盤のひとつに、提携開始から早い段階で人財交流を進め、両社のプロダクトや事業の相互理解を深め、グループとしての一体感が強めてきたことがあります。経営リソースの共同利活用を行うべく、今後も人財交流は加速度的に進め、事業活性化と取り組みの深化を図っていきます。

当社からスルガ銀行㈱へ出向

スルガ銀行㈱
首都圏営業部 第一部
長谷川 尚史

Q 出向先での担当業務はどのようなものですか。

所属する首都圏営業部は第一部（投資用ローン）、第三部（提携ローン）、第五部（住宅ローン）の3セクションに分かれており、私は第一部で投資用不動産ローンの販売・仲介を主業とする販売業者への営業、投資用不動産を購入する投資家の方（法人、個人問わず）への融資を担当しています。日々メンバーで案件獲得に努めつつ、安全で適正な融資実行を心掛けています。

Q 実際に出向して感じたスルガ銀行㈱の社風や、両社の事業シナジーを教えてください。

一般的に「銀行＝お堅い」という表現が使われることがありますが、親しみやすい方が多く、年齢役職関係なく、良い意味でフランクな社風だと思います。一方でコンプライアンス意識が高く、特に「顧客本位」という面での意識徹底が、各社員に浸透しているのが印象的です。

シナジーという意味では、提携商品の盛り上がりはもちろん、専門的な知識・実務に長けた方が多いため、今後の人財交流による組織活性にも期待したいです。

Q 今後に向けて抱負をお聞かせください。

銀行に出向、しかも営業という実務レベルまで学べる部門に配属いただき、この1年間非常に良い経験をさせてもらっていると実感します。今後も不動産、ファイナンス関連の知識習得に向けた勉強はもちろんですが、金融の営業マンとしての経験値を積み、確かな知識、スキルを身につけた人財を目指していきたいと思います。また、その経験から得たものを現場レベルで展開して行くことで、セゾン、スルガ両組織の発展に貢献できればと考えています。

スルガ銀行㈱から当社へ出向

㈱クレディセゾン
不動産ファイナンス審査部
不動産担保ローン審査課
津川 民成

Q 出向先での担当業務はどのようなものですか。

不動産ファイナンス審査部で、不動産担保ローン審査課の課長を務めています。当課は、無担保のローンを含め4種類の異なる商品の審査を担当しており、6名のチームメンバーと協力して決裁業務を行っています。また、課長として部署間での連携事項の調整や、働く環境の整備なども行っており、審査業務に集中できる職場づくりにも取り組んでいます。

Q 実際に出向して感じたクレディセゾンの社風や、両社の事業シナジーを教えてください。

クレディセゾンで働いてみて、いろいろな面でカジュアルさを感じることが多いです。服装はもちろんのこと、勤務時間や勤務形態が一律ではない点は銀行と大きく違いますし、キャリア採用者が多いため社員のバックグラウンドが多様であり、強みのひとつである組織の柔軟性を生んでいると思います。

両社のシナジーについて言うと、銀行と関わりのある他部署の皆さまと同じフロアで働いており、そうした方々が忙しくされているのを見るにつけ、銀行との提携商品の盛り上がりを感じています。

Q 今後に向けて抱負をお聞かせください。

足元では、2024年度下期にスタートしたWeb広告により増加が予想される審査案件を着実に決裁し会社の施策を成功させることや、融資審査に触れたことのない社員の育成・サポートに努め、案件審査を担当できる社員数の増加に貢献できるよう尽力していきます。

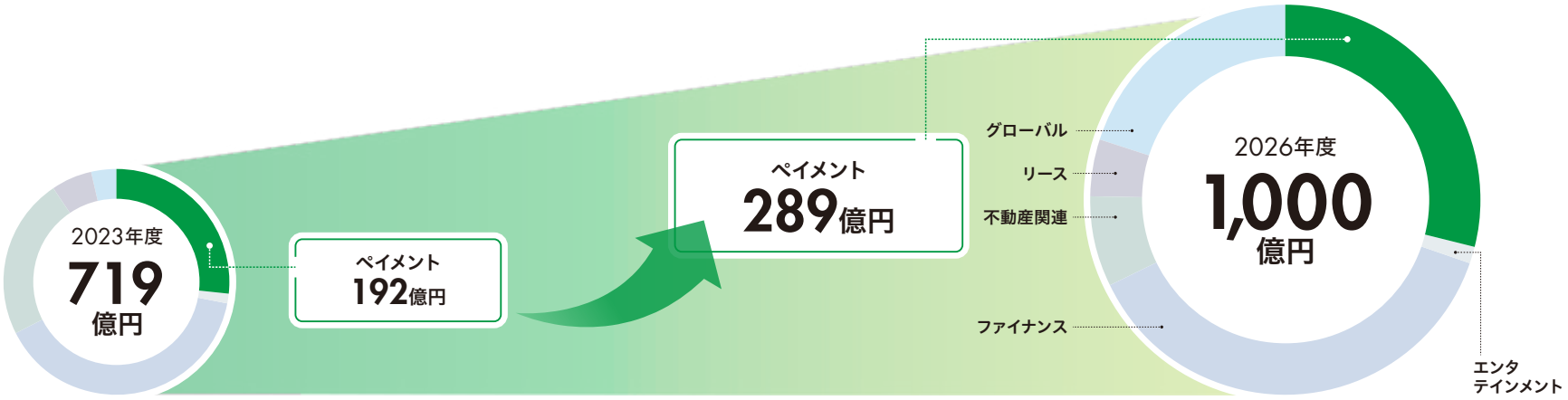
長期的には、業務で関わった方々や、継続して開催している交流会で知り合った方々を通じて、セゾン×スルガの人財交流の懸け橋となり、現場レベルの協業アイデアを発掘することで両社の発展につなげていきたいと思っています。

ペイメント事業

収益性向上とコスト構造改革による利益創出

他社との差別化を図りながら事業拡大を目指すペイメント事業は、前中期経営計画において「ペイメント事業の再生」をテーマとして、富裕層・法人マーケットを拡大した結果、ショッピング取扱高・リボルビング残高が伸長し、利益の拡大に貢献することができました。

2024年度からの新中期経営計画では、収益性の向上とコスト削減の両軸を重点的に進め、2026年度のペイメント事業利益289億円を目指します。



重点取り組み：プレミアム層・SME戦略の加速と構造改革によるコスト削減

収益性の向上として、プレミアムカードの推進や付加価値の提供によるロイヤリティ向上と会員構造変革を目指す「プレミアム戦略」、会員構造改革による安定的な基盤づくりとリボルビング料率見直し等により収益率向上を図る「アセット・ノンアセット収益の拡大」を推進。コスト削減では、DX・AIを活用した業務の見直しによる「コスト構造改革」を実行し、成長事業への人員再配置や臨時雇用の縮小を行うことで利益拡大を目指します。

新中期経営計画における利益成長に向けた取り組み

ペイメント事業は、前中期経営計画で築いた事業基盤を最大限活かし、堅実な事業運営を推進します。富裕層・法人マーケットにおける会員構造変革や収益基盤の強化、高稼動・高単価の顧客シェア拡大、構造改革によるコスト削減に取り組むことで、安定した収益確保とさらなる利益の拡大を目指します。

1 プレミアム戦略

高稼動・高単価の顧客シェア拡大

[会員構成の変革]

カード会員構成比※1　2023年度 約25%　→　2026年度計画 約35%

[単価上昇]

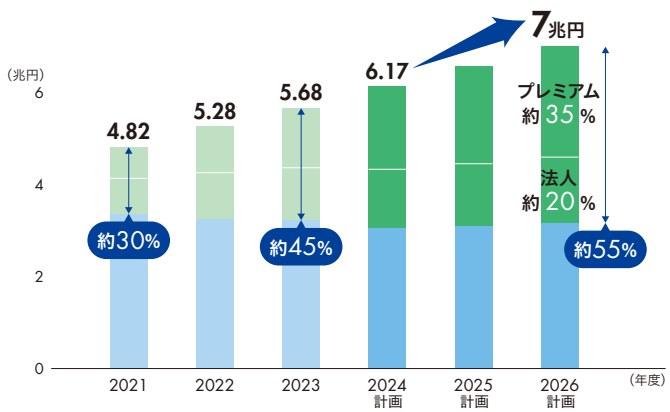
ショッピング一客単価（年間平均）　プレミアム 約2倍　対個人で　法人 約6倍

[取扱高拡大]

年100万以上の利用会員数※2　2018年度　→　2023年度 約40%増

※1 稼動会員に占める
※2 個人・SMEの稼動会員に占める

ショッピング取扱高（兆円）

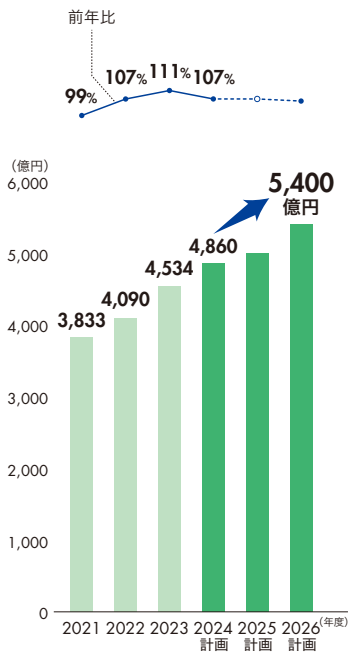


2 アセット・ノンアセット収益の拡大

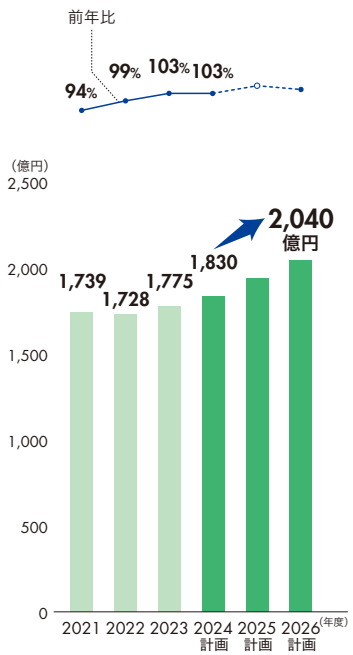
会員構造改革による収益拡大

会員構造変革による安定的な基盤づくりと、料率見直しなどにより収益率の向上を図ります。

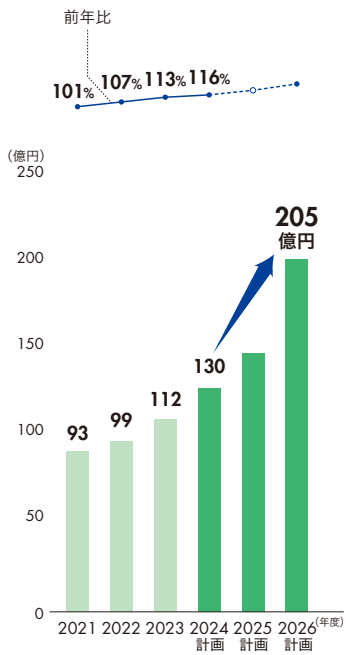
ショッピングリボ残高



キャッシング残高



年会費等 収益

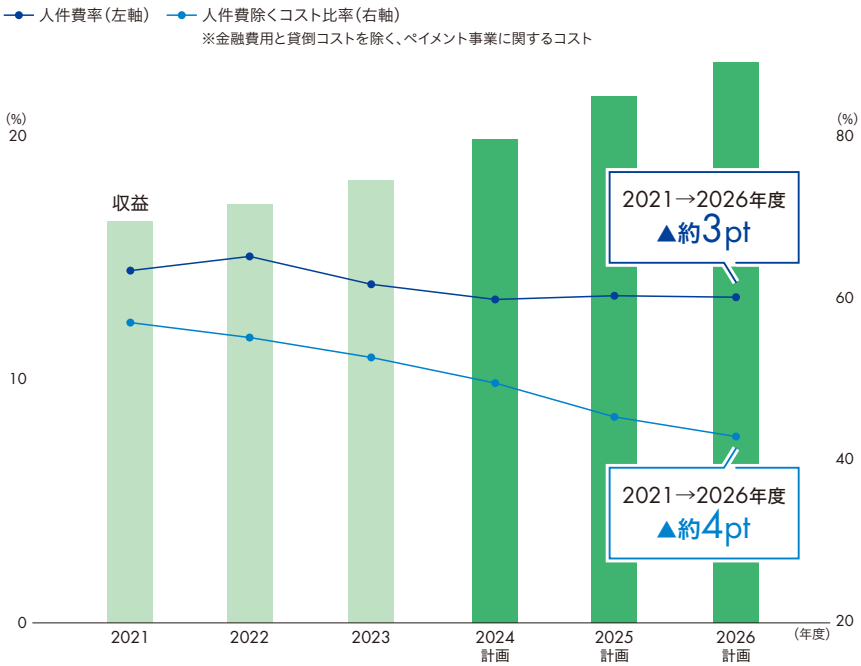


3
コスト
構造改革の
実行

DX・AIを活用した業務の見直し

受電・審査等の自動化と精度の向上を図るデジタルカウンター（オンライン接客）やインフォメーションセンターなど、対人業務へのDX・AIの活用強化を行うほか、申込書の電子化によるペーパー業務の縮小等を行い、DX・AIを活用した業務の省人化と、採算性の低い業務の縮小・廃止によるコスト削減、利益率の向上を図ります。

ペイメント事業の営業収益に対するコスト比率



新中期経営計画に関する社員との対話の実施

2024年5月に新中期経営計画を公表後、社長自らが全国の社員やグループ会社の社員と直接対話を行い、計画の理解醸成に向けた説明を進めています。

これは、単なるファイナンスカンパニーの領域にとどまることなくパートナーシップでつくる「セゾン・パートナー経済圏」でグローバルにシナジーを発揮していくためには、早期にグループ全体に目的を浸透させ、国内外各社から構成されるグループが一体となって取り組むことが必要不可欠だと考えてのことです。

戦略推進に対する理解を深めるための説明会第一四半期となる6月までに10回ほど、主に部長・課長層を対象に約300名の社員に新中期経営計画の全体像を直接説明し、各部門の課題や疑問のヒアリングを行いました。

7月以降はグループ各社や係長以下の社員とも同様の直接対話を進めており、各社・各部門に期待される役割を明確にし、一体感を持って計画の実現に向けた風土醸成を目指しています。

［ トップによる新中期経営計画の説明 ］

水野COOによる社員への新中期経営計画の説明風景

CFOメッセージ

常務執行役員CFO

根岸 正樹

「事業利益1,000億円」をはじめとする目標を実現するための積極的な財務戦略を実行する

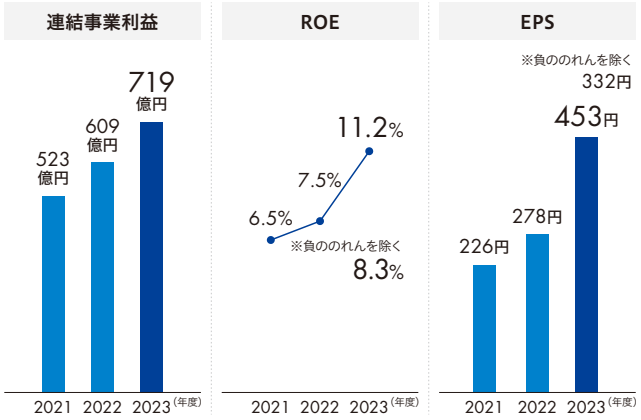
2023年度を終えて

当社はこれまで、成長を加速したいという思いを常に抱きながらも、2010年以降は、貸金業法の改定や過払い金問題への対応、さらには基幹システムのリプレースに相応の時間と労力を費やしてきました。目の前にある経営課題を乗り越えることにリソースを割かなければならなかった大きな要因は、当社がペイメント事業の一本足打法に近い状態であったことがあります。この10年強の間、私たちは課題を乗り越え、企業としての基盤を強化しながら、2本目の柱としてファイナンス事業、3本目の柱としてグローバル事業を育成し、成長軌道に乗るための準備を整えてきました。

2023年度の業績結果には、構造改革を経てペイメント事業が回復し、ファイナンス、グローバルの各事業でも明らかに「稼ぐ力」がついてきたことが表れています。成長を加速したくても対応しなければならない課題がある、その時代から解き放たれ、まさに今、私たちは成長加速に向けて機が熟した、そのような心持ちでいます。

[主な経営指標]

- 前中期経営計画（2022-2024年度）の連結事業利益目標700億円を1年前倒しで達成
- スルガ銀行㈱との資本業務提携、グローバル事業・関係会社事業の伸長など、次のステージへ向かう基盤を構築



新中期経営計画で目指す財務目標

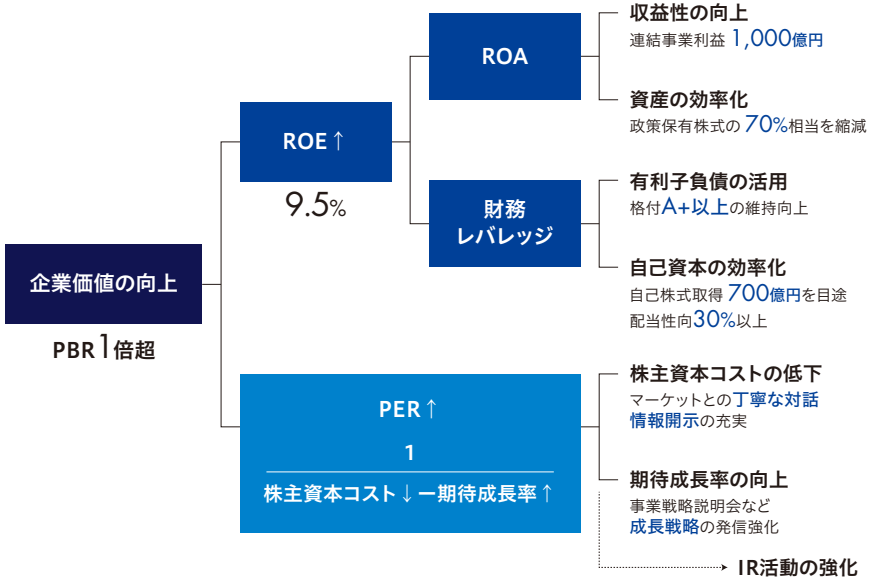
今年5月に発表した3年間の新中期経営計画（以下、新中計）では、最終年度となる2026年度に連結事業利益1,000億円、ROE9.5%という数値目標を掲げました。これまでROEについては中長期で10%以上を目指すと申し上げてきましたが、具体的な年限を設けて事業利益以外のKPIを対外的に開示したのは今回が初めてです。そこには、成長加速に向けて機が熟した、そのステージの変化と私たちの意識の変化を、社内外にしっかりとお示ししたいという思いがあります。実際、資本市場の皆さまからは、目標数値の高さとともに、「かなり踏み込んでいる」とポジティブに受け止められたと感じます。

ROE目標の開示の背景には当然、PBRが1倍を割れている現状への問題意識もあります。事業利益とROEの目標数値を目指して

いくことで、PBRを1倍以上に回復させ、時価総額も1兆円を超える水準に達するという2つの目標も、達成可能と見込んでいます。

事業利益については、2023年度実績の719億円から3年間で1,000億円に引き上げる目標を掲げています。投資家の方の中には野心的だと捉えられる方もいらっしゃいますが、私たちの計画の実現性として、2026年度の事業利益1,000億円の内訳を示しながらご説明しています。2023年度実績からの成長は、グローバル事業が約176億円、ファイナンス事業とペイメント事業でそれぞれ100億円規模で伸長させ、3本の収益の柱が確立される形を目指しています。数値目標達成のカギは、インドを起点に事業規模拡大を図るグローバル事業です。インドで展開するレンディング（融資）事業は、2023年度に債権残高を前年から2倍に伸長させるなど、当社はインドで最も成長しているノンバンクの1つとなっています。このグローバル事業を軸に、ファイナンス事業とペイメント事業も成長を図りますが、特にペイメント事業は、引き続きブレずに改革を進めることで、3年後にこれまでとは異なる持続的成長の姿を描けるようになると考えています。

[資本コストや株価を意識した経営実現に向けた考え方]



資本効率に対する考え方

資本効率については、適正な資本規模を認識したうえで、資本を有効に使いながら持続的成長を果たしていくという考えのもと、新中計の策定プロセスでも、かなり長い時間をかけて議論をしてきました。資本効率の観点で重要になるのが、ROEの向上です。2023年度末の当社ROEは、負ののれんを除いたベースで8.3%でしたが、当社の資本コストについて、私たちは8%後半～11%程度と見ています。資本コストに幅を持たせているのは、景気の回復に伴うリスクフリーレートの上昇や、業績・成長力の向上とともに増加する配当、株価期待値を考慮したためですが、資本効率やROE向上の議論をしていく中で、今後3年間では、ROE9.5%の水準が目標として妥当と判断しました。一足飛びに実現できる数値ではありませんが、各事業部がしっかりと利益率を意識しながら、稼ぐ力を高めていくことで達成可能と考えています。

当社のようなノンバンクは、そのビジネスモデルとして、稼ぐためにはアセットを積み上げていかなければならず、資産効率を高めることが重要です。

資産効率を高めるためには生産性の低い資産を減少させることが必要だと考えており、新中計では政策保有株式の70%縮減という方針を打ち出しました。

当社はこれまでも政策保有株式を定期的に見直しており、現在保有しているのは前年度に保有の意義を確認した株式です。保有してきた背景には「セゾン・パートナー経済圏」の構築を図る中で、パートナー企業様との間に緩やかながらもしっかりとグリップできる関係性を構築するための1つの打ち手として、株式の相互保有を捉えてきたことがあります。しかし未来を見据えたときに、私たちの目指す緩やかな経済圏での関係性は、パートナー企業様において株式の相互保有が必要不可欠ではないと判断しました。株式を相互保有せずとも関係性を維持強化できるよう努めていきます。

金利上昇局面での財務方針

ノンバンクとして絶対に譲れないのは、資金調達の安定性と資金調達コストを上げないことです。格付の維持・向上は財務政策において非常に重要であり、「A格」の維持・向上を目標に進めていきたいと考えています。格付の維持・向上を大前提にした財務施策を打った上で、利益を創出するのに必要な成長投資を実施し、資産の効率化も意識しながら財務健全性を盤石に維持していく。そして資本規模に適正水準から少しバッファーが見られるようであれば、機動的に自己株式を取得する、といった方針です。

これからの金利上昇局面では金融コストの増大は避けて通れません。財務部門として、事業部門の成長機会を資金面でしっかり支えていく上では、財務健全性、安定性が肝要です。これまでのゼロ金利政策下でできるだけ長期性資金を固定金利で調達することを心掛けてきた結果、約75%が長期性資金で、固定金利比率は70%となっています。従って、短期的には、金利上昇局面にある現在も大きな影響を受ける構造にはなっていません。加えて、変動金利の負債・資産ギャップを見ても、現時点では変動金利資産がわずかながら大きくなっており、金利上昇局面であっても逆に収益にはプラスに働いています。財務部門としては、コストを意識した調達を行うことがこれまで以上に重要になってくると認識してはいますが、現在の財務状況から見ても、当社が中長期でしっかりと稼ぐ力をつけていけば、サステナブルな成長を実現できると考えています。

成長投資の考え方

資本配分と投資戦略については、これまで質と量の両方を勘案して検討を進めてきました。既存事業の中では、どの領域にどれだけの成長機会が見込めるかという見積もりもあり、それらをもとに必要資本を投下してきました。今後は、成長機会の大きいグローバル事業への成長投資を優先し、新中計の成長投資枠800億円のうち、700億円をグローバル事業に投下していきます。グローバル事業は、ファイナンス事業やペイメント事業と比べると、依然、先行投資期間との位置づけですので、単年で見た投資効率は、国内よりも低い状況です。しかし、インドを中心に大きなビジネスチャンスがあり、私たちの想定しているとおりにその事業機会を確保できそうだという確信を持ち始めており、新中計では積極的に資本投下する計画にしています。

海外でノンバンク事業を推進する上で欠かせないもののひとつに現地通貨の安定的な確保があり、インドでは子会社自身が格付を取得し、現地での調達も始まっています。今後はシンガポール、ブラジル、メキシコ、インドネシア等についても、現地通貨の安定的な確保とコストとのバランスを意識しながら、最適な調達方法を選択して進めていく考えです。

投資案件の選定基準については、戦略と目的、想定リターン等を材料として総合的に判断しています。その一方で、新たな投資や事業に挑戦する際には、あらかじめ撤退基準を決め、そこを意識しながら定期的にトレースするようにしています。実際に、事業を始めて2, 3年であっても、経過が思わしくなく当初の撤退基準に合致するようであれば、将来の見通しに関する材料を集めたうえで、撤退するなら今、撤退する、といった判断もできるような体制になっています。実際にそうした事例もあり、投資に対する定量的なリターンだけでなく、長い目線で見たときに本当に投資が必要なのかということを判断するようにしています。

投資に伴うリスクマネジメントは、グローバル展開が進む中では特に、さらなる強化・維持が必要だと認識しています。ノンバンクである当社のアセット（営業債権等）には、将来の貸倒リスク等が含まれています。そのためそれぞれのアセットに付随するリスク量を測定し、そのリスク量に照らした資本の十分性をウォッチしていくリスクキャピタルマネジメントを導入し十数年経過する中でリスク量の測定精度も確実に向上し、しっかりとした管理体制が構築できています。事業部側で今後も着実にアセットを積み増せるよう、財務側でしっかりと管理しながら、成長に貢献していきます。

[キャッシュ・アロケーション]

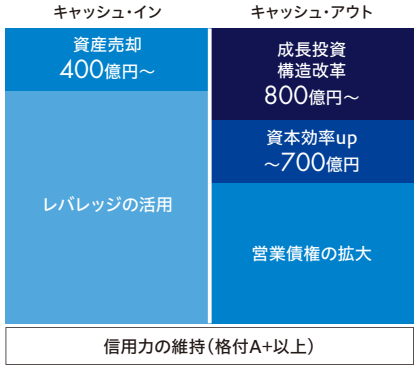
基方方針

- 継続的成長に向けた投資の強化
- 資本効率を高める構造改革の推進
- 安定的な株主還元の実現

新中計（2024-2026年度）の考え方

- 成長投資による「稼ぐ力」の強化
- 既存ビジネスの「稼ぐ力」の改善
- 生産性向上を意識した事業運営

2024-2026年度見通し



資本政策

- 政策保有株式の70%相当を縮減
- 配当性向は30%以上
- 700億円を目途に自己株式取得を実施
- 2024年度は500億円、それ以降も機動的に実施
  資本コストの低減（CAPM8.5～11.5%）

重点施策

- 800億円以上の成長投資
  （うち700億円をグローバル事業へ重点的に実施）
- 事業構造改革、関係会社とのシナジー追求など

株主還元

株主還元については、2023年度は連結業績を踏まえ、直近の配当予想から5円上回る1株当たり105円としました。安定的かつ継続的な配当を実施するという基本方針は変更しないものの、稼ぐ力がついてきた中で配当水準についてステークホルダーの皆さまにより明確に示していきたいとの考えから、新中計では、配当性向30%以上という目安をお示ししました。また、自己資本額の適正化に向けて、3年間で700億円を目途に、機動的に自己株式の取得についても実施していく方針で、そのうちの500億円については、中計初年度の2024年度での実施を予定しています。

投資家の皆さまとの対話

私はCFOに就任する前は事業部でキャリアを積んできており、財務・経理畑の経験がないCFOという点では異色かもしれません。しかし事業部での経験が活かせることを1つの強みと前向きに捉え、IR活動については、コーポレート部門として企業価値向上に貢献できる1つの手段であり、特に無形資産等も含めて経営の構成要素が複雑化している中では、価値創造のプロセスを統合し、ストーリー化することが重要であるとの意識をもって、積極的かつ前向きに注力しています。

また、私もIRチームも常に意識しているのは、投資家の皆さまとの間には必ず認識にギャップがあるという前提で対話に臨み、その上で先方の考え方を正しく把握して、当社と投資家の皆さまとの間にあるギャップを埋められるよう努力することです。私たちの考えをすべて開示しているわけではないので、ギャップが生じるのは当然のことです。その意味でも、IR活動では役員をはじめとした幹部自ら投資家に向き合い、各事業の当事者がスピーカーとして事業についてご説明する機会を持つことも有効だと考えています。これまで、デジタル戦略やグローバル事業戦略に特化した説明会を開催してきましたが、2024年度は、COOの水野とともに、海外も含めた機関投資家へのIRを実施していく予定です。当社の成長を牽引するインドの事業については、全体として成長を確実視してはいますが、その過程では波も予想されますので、当社が次元の違う成長ステージに飛躍していく姿を長期目線で理解し、支えていただける株主の方々を増やしていきたいと思います。

ステークホルダーへのメッセージ

ここ数年、当社で働く人たちのモチベーションは、これまで以上にワクワク感に満ちていると肌で感じます。そうした社内の雰囲気は、業績にも好影響をもたらしており、2026年度に事業利益を1,000億円にするという目標は、決して高く厳しい目標ではなく、きっと達成できるという思いで日々、仕事をしています。それは、これまで当社が変革を遂げながら厳しい時代を乗り越えてきたからこそ。今後も時代やニーズに合わせて形を変えながらグローバルで大きく活躍する企業となり、これまでのクレディセゾンに対する皆さまのイメージの枠を越える成長を遂げていきたいと思っています。ステークホルダーの皆さまにはそのような姿にご期待いただきながら、引き続き応援していただけるとありがたく思います。

CSDX戦略 担当役員メッセージ

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

小野 和俊

バイモーダル戦略による品質と スピードの両立および内製開発組織の拡大

2023年度は内製開発組織、内製化領域がともに拡大した1年でした。内製開発チームは150名規模まで拡大し、フロントエンドだけでなく、バックエンドの基幹システムを手掛けることも増えてきました。内製化ならではの柔軟性に加え、外部に委託する場合と比べてシステム構築コストが半分以下に抑えられるため、各事業の利益率向上に寄与しています。規模が拡大しても品質や堅牢性とスピードの両立が維持できており、最近では「クレディセゾンの話を聞いていると、まるでスタートアップやSaaS企業での開発の話を聞いているようだ」と言われるようなことも多くなってきました。「バイモーダルIT」という用語には、安定性を重視する「モード1」とスピードを重視する「モード2」という考え方があります。これらは両方とも重要な価値観ですが、しばしば対立しがちです。当社では、「HRTの原則」を最大限に活用し、この違いを強みに変えていける組織づくりを目指しています。

デジタル人材育成に関しては、エンジニアコースとデータサイエンティストコースの2つのコースを用意しています。総合職社員が公募に手を挙げてリスキリングを目指す場合にも、デジタル新入社員がスキルを身につけることを目指す場合にも、教育会社の協力を得て作成した独自教育プログラムの実施に加え、中途入社のプロフェッショナルがメンターとしてサポートする体制を整えています。

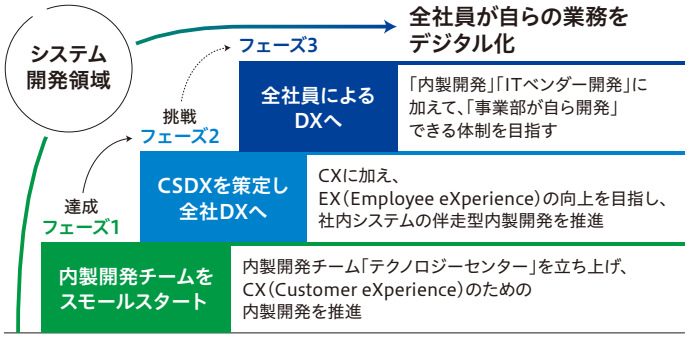
今後、内製開発の力をより幅広く事業競争力強化に結び付けていくには、従来、情報システム部門がベンダーとともに開発・保守してきた既存のシステムや業務に関する知見が必要です。情報システム部門と内製開発チームの知見が結び付けば、もはや内製開発が不可能な領域は存在しなくなり、あらゆるビジネスや業務が効率化、省力化、高速化していくはずです。「こんな領域のシステムまで自社で作ってしまうことができるのか」。そんな風に驚かれるような事業会社を目指していきたいと思います。

2023年度の成果、振り返り

2023年度は業務プロセスの完全デジタル化の実現に向けて、デジタル部門が中心となり、業務プロセスの見直しや改善を推進しており、ビジネス部門から"あるべき理想の姿"をヒアリングし、その実現に向けてデータ処理の自動化や、ワークフローの構築等に取り組んできました。これまでに300件を超える案件がエントリーされており、これらを自動化することができれば、年間20万時間以上の削減効果があると見込んでいます。

また「全社員によるDX」の実現に向けて、デジタル人材の育成にも積極的に取り組んでいます。2024年度はデータベースからデータを抽出するスキルを標準化するための基礎講座を新たに構築しており、従来はIT部門や一部有識者に任せていたデータ抽出を社員が誰でもできるようにしていきます。加えて、2023年度から取り組んでいる事業部門に所属している人材がローコードツールを活用して内製開発を実践する取り組みも着実に成果が出始めており、工程管理をするための仕組みや、会計処理の自動化等が実現できています。

経営戦略や事業課題に基づいたトップダウン式のデジタル化だけでなく、現場に点在している手作業や属人化された業務もボトムアップ式でデジタル化していく取り組みが構築されており、さまざまな方向から業務を変革する仕組みが着実にできています。



デジタル人材創出▸1,000名規模 ※2024年度目標

業務プロセスのデジタル化

業務プロセスデジタル化

社員体験のデジタル化
セキュリティ / データ処理 / 生成AI

紙作業のデジタル化
審査 / 決済 / 精算

お客様体験のデジタル化
入会 / 契約 / 手続き / 問い合わせ

活動データのデジタル化
報告 / 分析

安全なセキュリティ下での生成AI活用

Microsoft 365 E5 をフルに活用したゼロトラストセキュリティへの移行を開始し、データ資産を安心・安全に運用するためのガバナンスとコンプライアンス強化をしています。またMicrosoft社のMicrosoft 365 Copilotや内製開発したチャットボット等の生成AIサービスを積極的に社員が利用できるように推進中です。

紙の書類・人的ミスの削減

住宅ローン事業において、タブレット受付やオンライン申込を開始しました。システムによるデータ入力、各種書類のデータ管理と連携により、お客様、不動産事業者様と書類の往来を最小化・人的ミスの削減・審査処理を実現しました。またペーパーレス化による作業負荷の軽減、郵送料や配送にかかる日数といったコストの削減も同時に達成しています。

広がるデータドリブン文化

これまでExcelへの入力や集計作業、および部署外への共有が困難だった活動データを、BIツールであるTableauを用いて迅速な意思決定の実現に努めています。集計の自動化および可視化により、情報共有や成功事例の検索が容易になり、業務効率が大幅に向上しました。現在、約100名がダッシュボードを構築し、公開済みのダッシュボードは70以上、約1,100名がダッシュボードを閲覧し業務に活用しています。

最短0秒審査

高度な機械学習モデルを入会審査システムに導入し、お客様の属性や付帯サービス等に応じて柔軟に入力項目の可変を実現いたしました。従来ではカードの申込手続き完了から発行まで最短5分かかるところ、申込完了と同時に審査を完了する「最短0秒審査」により、最短3分に短縮を実現しています。

ノーコード・ローコードツールの活用

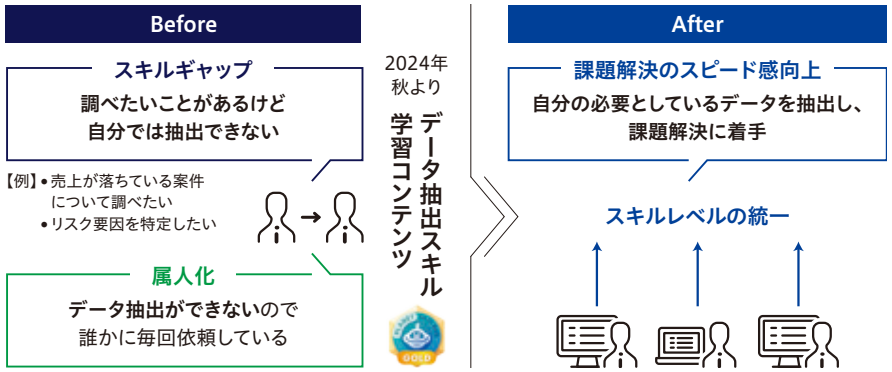
ノーコード・ローコードツールを活用した業務効率向上を目指し、社員向けのリスキリング提供を拡大しています。

2023年度から開始した内製の研修プログラム「シチズンデータサイエンティストコース」の一期生が3月で卒業を迎えました。コールセンターや債権管理部門など、幅広い領域から集まった参加者が、自部署の課題を解決するためのダッシュボードを作成し、役員に対してプレゼンテーションを行うイベントが開催されました。このイベントは社内向けにオンラインでも配信され、視聴していた社員約200名と、役員による投票で最優秀賞が表彰されるなど大いに盛り上がりを見せました。アンケート結果では、他部署の課題を知る貴重な機会となったことや、来期への挑戦意欲が多く寄せられました。今期も引き続きプログラムの内容を充実させ、市民開発者の育成に努める予定です。

また今秋より新たな認定制度として、社内データに特化した抽出スキルメインの学習プログラムを開始します。今まで以上に企業全体のデジタルリテラシーを向上させ、業務効率のさらなる改善を図ります。

参加者が自部署の課題を役員に提案した「CSViz」
（クレディセゾン・ビジュアライゼーション）

[データ抽出スキルの認定制度の学習コンテンツ]



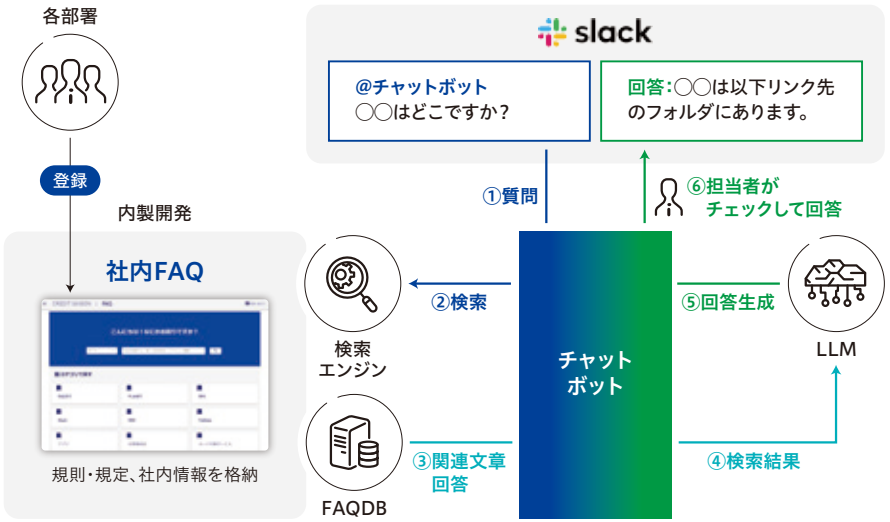
生成AIの活用

2023年から注力している生成AIの活用において、全社員が利用可能な内製開発のサービスとして、社内専用ChatGPT、社内問い合わせSlackチャットボット、議事録作成システムの3つを提供しています。

社内問い合わせSlackチャットボット「FAQアシストくん」は、社員がSlack上で社内に関する質問を送信し、RAG[※1]の仕組みを用いて生成AIが回答するものです。生成AIにはハルシネーション（誤った情報の生成）というリスクが存在するため、AIの回答を担当部門が確認してから質問者に回答を返すHuman-in-the-Loop[※2]の考え方を取り入れることで、この問題を防止しています。また、担当部門の確認をスキップして直接AI回答を得る選択肢も用意しており、社員はこれらを使い分けて迅速かつ効率的に社内情報を取得することが可能です。

生成AIの活用は、企業の成長と競争力強化において極めて重要な要素となっています。今後はEX向上にとどまらずCX向上においても生成AI技術を活用し、より良いサービスと価値を提供していきます。

※1 RAG（Retrieval-Augmented Generation：検索拡張生成）　社内データ等の外部情報の検索を組み合わせることで、生成AIの回答精度を向上させる技術のこと
※2 Human-in-the-Loop　システムの一部の判断や制御にあえて人間を介在させること



人材戦略 担当役員メッセージ

常務執行役員
総務部、戦略人事部 管掌（兼）リース部 担当

田畑 隆紀

新中期経営計画におけるクレディセゾンの人材戦略構想について教えてください。

戦略の軸となる方策は2つあります。1つは「プロフェッショナル人材の創出」、もう1つは「パフォーマンスを最大化する組織風土醸成」です。「プロフェッショナル人材の創出」では、社員一人ひとりが個性や強みを活かして失敗を恐れず挑戦できること、主体的な学びやリスキリングを通じた自律的なキャリア形成ができること、それぞれが個性や強みをより発揮すべき場所で発揮できることが重要であると考え、積極的な人的投資を行い「総合生活サービスグループ」の一員として、企業価値創造に貢献できる人材開発を行っています。「パフォーマンスを最大化する組織風土醸成」では、個人・チーム・組織がそれぞれ目指す姿を実現することでパフォーマンスが最大化されるという考えのもと、失敗を恐れず挑戦できるための風土改革・風土醸成の取り組みを推進します。2023年12月にはエンゲージメントサーベイを導入し、個人・チーム・組織における課題を可視化し、人事主導の課題解決だけでなく職場における”対話”を通した課題解決を目指しています。また、経営戦略実現のためにはさまざまな取り組みを通じて、各部門と協調・協働することが大事だという考えのもと、これまで以上に人材戦略と事業戦略の連動性を高めていきます。

2024年度より人事部内に「HRBP（Human Resource Business Partner）」を新たに設けました。HRBPは事業部門やグループ会社のHRビジネスパートナーとして事業成長を人事面からサポートする役割を担います。各部門の「人と組織」に関わる課題の発見から施策の実行までのすべてに携わり、事業の拡大や組織の強化、そして社員の成長に寄与します。

当社においても、事業ドメインによって求められる人材像や課題が刻々と変化しています。また、経営や事業環境が速いスピードで変化し続ける現代において、経営戦略のみならず人材戦略も、スピード感を持って変化し続けなければならないと考えています。事業戦略と人材戦略を緊密に連携させ、人事部が伴走型で各部門独自の課題を解決し、進化を続けるクレディセゾングループの構築を目指してその役割を果たしていきたいと思っています。

新中期経営計画における人材開発として新たに推進していることや取り組みを教えてください。

「クレディセゾンの人事ポリシー」の策定に取り組んでいます。経営戦略実現のために解決しなくてはならない多くの課題の中から、緊急度や優先度を鑑みて会社としてのビジョン・ミッション・バリューだけでなく、当社が人事面で何を大切にしているのか、どのような想いで社員に向き合っているのかといった考えを明示することが必要だと考えました。これまで当社の人材戦略における思想や方針、方策たる戦略基盤が明示できていない面がありました。そこで今般「人事ポリシー」を明確にすることによって、当社のカルチャーを分かりやすく発信するだけでなく、立ち返る場所となることで“筋”の通った人事制度を確立させたいと思っています。

「人事ポリシー」は一部の経営陣や管理職により閉鎖的に決めるのではなく、役職や年齢問わず多数のメンバーが参加して意見を出し合い、最適解を導き出せるよう何度もディスカッションを重ねています。斬新なポリシーをつくっていくということではなく、経営陣の社員に対する想いや、当社が歩んできた歴史の中でぶれずに大切にしてきたことなど、“クレディセゾンらしさ”をしっかり言語化していこうという強い想いがベースとなっています。

今後はより攻めの姿勢で人事施策を実行していくため、さまざまな判断の軸にしていきたいと考えています。

今後の成長や競争力強化のために、どのような人材投資を行っていくかを教えてください。

当社には事業を通して人を育てる風土が根付いており、若手社員にも裁量権のある仕事を任せています。これらは当社の強みです。仕事を通して学びを得ながら、人事制度面においても社員が必要な能力やスキルを取得するための学びを実践し、自身の強みを活かしながら自律的に次なるステップへと進んでいくことを後押しするための人材育成、成長への投資を行っていきます。競争力強化という視点では、当社における処遇制度の基本方針は「より高い役割（≒処遇）は、社員が自らの意思と行動でチャレンジして勝ち取るもの」であり、その方針に沿って社員がより高い役割にチャレンジし、自ら勝ち取るための機会拡大や能力開発支援に重点的な投資を進めています。高い役割を担う人材への成長支援と機会提供は、結果として社員の市場価値を高めることに繋がり、先が見通しにくい不確実な世の中において、本質的に社員を守ることにつながるものと考えています。

また社員一人ひとりがモチベーション高く能力を発揮し続けるために、企業利益を社員に還元すべく、決算賞与による賃上げも人材投資の1つとして行っています。これからも経営戦略に連動してどのような人材投資であるべきか考え続けることが重要だと感じています。

変革期にあるクレディセゾンではどのような人材の活躍を求めていますか。

人事戦略の重要な軸として掲げたとおり、プロフェッショナル人材の創出は事業の発展・拡大において必要不可欠です。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、それぞれのプロフェッショナル性を高め新たな挑戦に夢中になってもらいたいと考えています。「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」となるためには、グローバル、CSDX、不動産、金融決済ビジネスそれぞれの領域の事業拡大において活躍できる専門人材の開発も推進します。

また変化に強い「人と組織」を築くためには、多様な人材の活躍が求められます。2015年にダイバーシティ宣言として「お互いを認め合い、活かし合う。一人ひとりが自分らしく輝く全員活躍のクレディセゾンへ」を掲げました。それ以降、DE&Iは社内で少しずつですが浸透し、意識が高まってきたと感じています。「女性活躍推進」という概念が普及する前から、当社では女性がさまざまな職種で活躍し、当社の成長を多分に担ってきました。女性の管理職比率は目標水準を達成していますが、当社にはまだまだ推進できる土壌があると思っています。多様な背景を持つすべての社員が働きやすい環境で自分らしく能力を発揮し、活躍できる組織をつくるため、制度面の整備と相互理解の風土醸成に引き続き取り組んでいきます。

今後、人的資本をより戦略化し実行していくための計画や目標、長期ビジョンを教えてください。

現在、当社は大きな変革期を迎えています。次なる企業ステージでさらなる飛躍を遂げるためには、クレディセゾンらしさを継承しながら、人的資本戦略においても改革が必要であると確信しています。これまで以上に自身の強みを伸ばし、自律的なキャリア形成ができるよう人事制度や施策内容をブラッシュアップし、変化に強く変化を楽しめる人材開発のもと、当社の企業文化である「オープン・フランク・イノベーティブ」をより醸成させていきます。

また、より人的資本戦略の実効性を高めるために、従来のやり方のままではなく、より科学的に一人ひとりのタレント性を捉え、人材ポートフォリオを構築して戦略的育成・配置・採用計画を実行します。人的資本戦略においても新たな挑戦が必要だと感じています。

今後も当社の多様な人事制度によって社員が安心して挑戦し続けられる環境をつくるとともに、ワークライフバランスを充実させながら、長期的に優秀な人材が活躍できる会社であり続けられるよう、前例や慣習にとらわれない当社らしい人事制度改革に取り組んでいきます。

人的資本

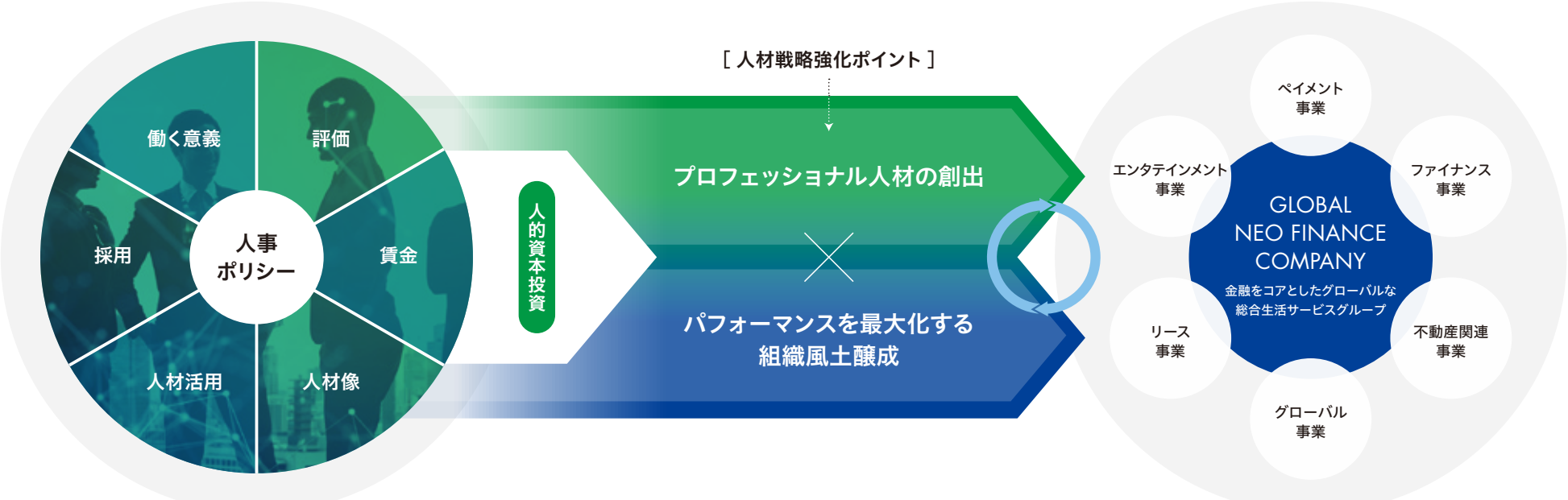
経営戦略・事業戦略実現のための人材戦略

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。2030年に目指す姿「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～」の実現と、「今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会」をつくるべく、日々進化を遂げています。経営戦略の実現のためには、事業戦略×人材戦略の強力な連動が重要であると考え、事業部を伴走型でアシストできる人事組織体制へと変革しています。また新たに、これからのクレディセゾンを表す人事ポリシーを掲げ、より一貫性のある人材戦略のもとクレディセゾンらしい価値創造を実現していきます。

➤ 人材開発
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/diversity/education/

全社員数	3,783人 女性/2,792人 男性/991人
デジタル人材採用育成	260人 ▶ 328人 〈 126.2% 〉
グループ内外への出向者数	471人 〈 100.0% 〉
女性管理職比率	25.3% 〈 101.6% 〉
一人当たりの人材育成投資額	175千円 〈 127.7% 〉
社内公募合格率	30.6% ▶ 31.7% 〈 103.6% 〉
育休取得率	女性/100% 男性/65.5% 〈 120.0% 〉
メンタル対策ストレスチェック実施率	89.9% ▶ 90.2%
生活習慣病対策 定期健康診断受診率	99.9%

※2024年3月末時点／クレディセゾン単体／〈〉：前年比



プロフェッショナル人材の創出

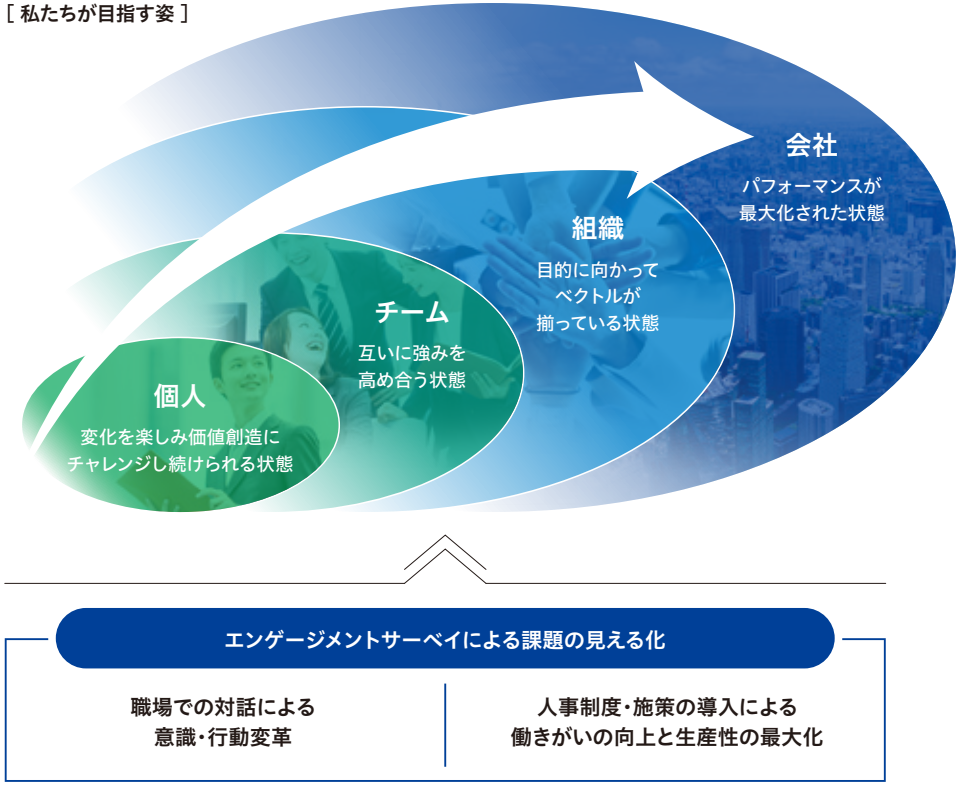
当社は、「新しい価値を創造し続けるプロフェッショナル人材の活躍と挑戦」こそが、経営戦略実現のための価値創造を牽引するものであるという考えのもと、プロフェッショナル人材を創出するための人材戦略を積極的に展開しています。社内公募制度「オープンチャレンジ」の機会拡充など挑戦できる制度づくりに加え、資格取得支援や研修プログラムによる専門性の向上、科学的アプローチによって個の強みを活かす人材マネジメント、人材ポートフォリオの構築と活用による育成・配置・採用計画を行い、適所適材の人材活用を実現していきます。

パフォーマンスを最大化する組織風土醸成

当社は、個人・チーム・組織それぞれが目指す姿を実現しパフォーマンスを最大化することが、持続可能な企業成長につながると考えており、2023年12月の導入後からデータの蓄積を進めているエンゲージメントサーベイでは、個人・チーム・組織の課題の可視化に向けたスコア分析や結果の活用方法を検討しています。

変化の激しい時代において、「サービス先端企業」として新しい価値を創造し続けるため、従来の人事主導での課題解決だけではなく、職場における対話を通した課題解決を目指します。

[私たちが目指す姿]



NEXT SAISON

経営戦略の実現に向け幹部がリーダーシップを発揮し、社員とともにクレディセゾンの未来を考えることを目指す取り組みとして2021年度から毎年開催している「NEXT SAISON」では、チャレンジ型登用制度やFOC推進会議など、2024年8月末時点で15件以上の案件が実現されており、2023年度の採択案についても実現に向けた議論や準備を進めています。2024年度からは、NEXT SAISONのほか、社内ベンチャープログラム「SWITCH SAISON」、改善改革文化醸成のための「セゾンのカイゼン」の3制度を統合した提案制度にリニューアルし、全社員から同時多発的に提案・意見が飛び交う風土醸成を目指します。

新しいNEXT SAISONでは、幹部も参画するコンテスト形式の新規事業提案および既存事業における新サービス提案や、業務改善・改革を進め部門を超えた事例共有や相互賞賛の場をつくることで部門間シナジーの創出を促す取り組みを行い、事業発展の加速に貢献します。

NEXT SAISON

実施方法を分ける

新規/既存事業	業務改善/改革
事業/ビジネスコンテスト	部門を超えた事例共有

3制度累計参加人数 ▸ 約1,500人

NEXT SAISONの様子

TOPICS

SAISON CAMPUS

2022年度のNEXT SAISONで採択された「ユビキタスカフェテリア改革で実現するセゾンキャンパス構想」により東京と大阪にある当社ビル（ユビキタスビル）の社員食堂のリニューアルが実現しました。食堂から交流拠点として進化し、イノベーティブでクリエイティブな働き方を促進しています。

チャレンジ型登用制度

2024年4月、当社の DNA として受け継がれる「創造的破壊」の精神を大切にし、積極的なチャレンジを促す風土を醸成するべく、経歴や雇用形態に囚われず、アルバイトを含む全社員が自らの手挙げによる志願をきっかけに管理職（所属長・課長）への登用にチャレンジできる新たな人事制度を導入しました。チャレンジする社員の「顕在能力」に加え「やる気」と「潜在能力」に期待し、速やかに組織運営、決裁権限などの責任を有するポジションと環境を用意する昇進試験です。実際に、初年度は10名以上の応募があり、2024年春の新組織体制にて3名が希望のポジションを獲得しました。本制度では、たとえ失敗したとしても、挑戦することに敬意を表し応援する社内文化の醸成を目指しています。

セゾン・レジリエンス

セゾン・レジリエンスは、変化に強い「人」と「組織」を育成し、困難や逆境を成長の機会に変える能力を養うプログラムです。グループ会社を含む役員・部長職が率先垂範の姿勢で取り組み、医学的・心理学的観点で人の内面にアプローチする力を身につけ、組織全体に広げることで、パフォーマンスの最大化を目指しています。

スロージョギングを体験

グループワークの様子

FOC推進会議／TGIF

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、社内外の人脈を広げることで業務における円滑なコミュニケーションにつながるよう、2023年4月に「FOC推進会議」を立ち上げました。取り組みの1つとして、飲食をしながら部門や会社を超えて業務外にコミュニケーションが取れる交流機会としてプロジェクト化した「TGIF」（Thanks God It's Friday）を開催。2024年9月末時点で14回開催し、延べ1,000名以上が参加しました。今後は開催頻度を増やしてさらなるコミュニケーション活性を図り、事業発展のスピード加速を目指していきます。

[FOC推進会議のプロジェクト]

- **おせっ会**
  お節介を通じた職場環境づくり
- **TGIF**
  コミュニティを広げる業務外交流
- **タレコミュ**
  スムーズな社内連絡システム

Diversity, Equity & Inclusion

当社は「サービス先端企業」として社会に新しい価値を提供していくために、多様な人材が自分らしく活躍できる組織をつくることが必要だと考えています。2021年8月に代表取締役(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、本委員会の下部組織であるDE&I推進WG(ワーキンググループ)を中心に、ジェンダー・年齢・ハンディキャップ・国籍など多様な背景を持つすべての社員が働きやすい環境で自分らしく能力を発揮し、活躍できる組織を創るため、制度面の整備と相互理解の風土醸成に取り組んでいます。

➤ Diversity, Equity & Inclusion　https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/diversity/gender/

CREDIT SAISON DIVERSITY

DE&I推進のための全社イベント開催

2024年1月、DE&I推進WGの取り組みとして、全社イベント「全員活躍を考えようWEEK」を初開催。社外ゲストや経営層を交え、社員一人ひとりが当社のDE&Iの現在地について主体的に考え学び対話する機会創出を行い、延べ約860人が参加しました。当社がより働きやすい会社になり、組織としても成長していくことができるよう、DE&I推進活動を行っています。

➤ DE&I全社イベントを初開催した想い
https://note.saisoncard.co.jp/n/na34d53332869

育児と仕事の両立

当社では社員の柔軟な働き方を支える制度の整備や定期的な育児中社員の交流活性、労使共催の育児と仕事の両立支援セミナーを開催しています。また、男性が育児休業を取得しやすい風土醸成にも取り組み、育児と仕事の両立をサポートしています。

育休1か月取得

男性育児休業 取得者の声

所属チームでは初となる男性育休に不安もありましたが、職場の理解と協力により職場復帰もスムーズでした。何より良かったことは、第一子のときには見ることができなかった短期間での我が子の劇的な変化を間近で見ることができたこと。かけがえのない時間を過ごすことができました。

CS推進部　佐藤 有悟

障がい者雇用機会の拡大

2024年4月より障がい者メンバーで組成された「事業サポートチーム」を稼働開始しました。個々の特性や強みを活かし自律して安定就労できる職場づくりを目指しながら、障がい者雇用機会の拡大を推進します。

チャレンジ休職・グッドライフ休暇/休職

ライフイベントと仕事を両立させ自分自身の人生をより豊かにすることを支援するため、実際の社員の声も踏まえて新たな休暇・休職制度を導入。「チャレンジ休職」では自己のスキルアップや成長、復職後のさらなる組織貢献につながることを目的として、1カ月～最長2年間の休職が可能に。「グッドライフ休暇/休職」では積立有給休暇の利用用途範囲拡大により不妊治療による通院などの事情について、休暇取得や最長1年間の休職が可能となりました。多様な人材一人ひとりが強みを活かし、誰もが活躍し続けられる企業を目指し、制度改定も進めています。

Saison Global Summit 2024

2024年6月、海外のグループ会社が一堂に会する「Saison Global Summit」を池袋 サンシャインシティにて開催し、シンガポールやインド、インドネシア、ブラジル、メキシコ、タイから140名近くのメンバーが参加しました。当社のグローバル事業は、年齢や性別、国籍、人種を問わず多彩な人材が各国の事業をリードしています。今回のSummitでは各社の事業戦略やノウハウを共有するとともに、グローバル事業としてのミッション、ビジョン、バリューを発表。多様性の中にも共通の価値観をもちながら、グループ一丸となってファイナンシャル・インクルージョンの実現を推進しています。

グローバルの事業利益目標200億円を全員のスローガンに

“100年後のクレディセゾン”をテーマにしたグループワークも実施

全社員で企業価値向上を目指す組織風土づくり

当社では、企業価値向上につながる人的資本の取り組みを進めており、組織・人材開発、人事制度面でのキャリア形成や、人的資本への資本投下を行うほか、社員全員が業績や株価を意識し資産形成にもつながる業績連動型報酬制度の導入により、業績目標の達成意欲や働くモチベーションの向上を図っています。

決算賞与・特別賞与

2022年度、2023年度の前中期経営計画期間では、全社員で企業利益の達成を目指す組織風土醸成や社員のモチベーションを向上を目的に、業績連動型の賞与制度を導入。当社単体の経常利益の年間計画に対し、本決算で超過した額の一定割合を「決算賞与」として支給したほか、コロナ禍にスタートした前中期経営計画の事業利益目標700億円の1年前倒し達成など、全社一丸となって取り組んだ結果を受けて「特別賞与」も追加支給されました。

これにより、2023年度の社員の平均年間給与は支給前の2021年度比で約10%増となり、実質賃金の引き上げにも寄与しています。

また、決算賞与の支給額は3分の2を「現金支給」、3分の1を「ファントムストック※」での支給とすることで、全社員の企業価値（株価）や経営参画に対する意識がより一層向上し、持続的な企業成長に繋がることを期待しています。

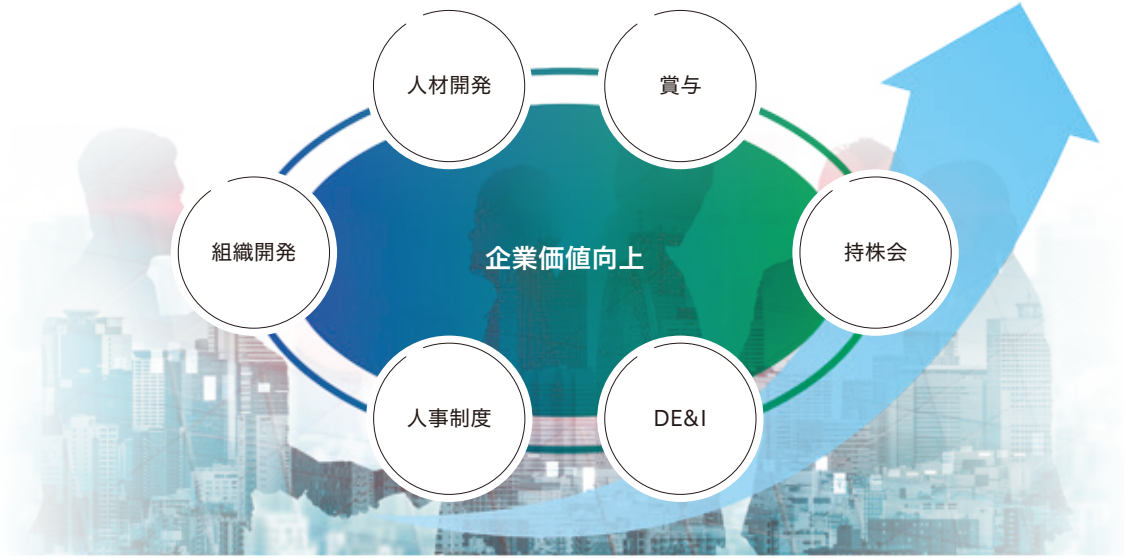
➤ 決算賞与の導入について
https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/news_data/avmqks000000bz57-att/20221125_Release.pdf

※ 仮想株式による付与。前中計の当初最終年度である2025年3月末時点の株価で乗じた金額で現金支給額を算出し支給予定

持株会制度

当社では、決算賞与の導入に加え、社員全員が業績や株価を意識する風土醸成を目指し、持株会制度への加入も推進しています。

初の決算賞与が支給された後となる2023年7月には、加入拡大キャンペーンを行うなど積極的な訴求活動も行い、2023年度末時点の加入率は48.5%まで上昇。社員の業績・株価意識の引き上げに繋がっています。

持株会は1,000円からの少額購入が可能、かつ奨励金10%も付与されることから、社員の中長期的な資産形成にも役立てられているほか、時価総額1兆円規模を目指すクレディセゾンの成長ストーリーを全社員で支える制度となっています。

今後も全社員の企業価値や株価、経営参画に対する意識をより一層向上させ、持続的な企業成長を目指していきます。