

社外取締役による座談会

より長期的な視点で「クレディセゾンらしさ」を追求し 企業価値の向上に貢献していきます。

分かりやすく、説得力のある新中期経営計画の策定

富樫：新中期経営計画で、特に注力したのは「これまでの延長線を超える成長」というテーマでした。国内では「ペイメント事業の構造改革」「本体と子会社のクロスセル強化」そして「海外市場、特にインドにおける事業成長」の3つが柱となっています。これらを柱に、次元の違う成長を目指すとともに、より透明で分かりやすい情報開示を行うことが重要でした。社外取締役として、株主の信頼と期待を獲得するために大いに意義があると考えています。

この「異次元の成長宣言」に至るまでには、経営会議や取締役会で多くの議論を重ねました。特に各部門のコミットメントやリスク、必要なリソース等を詳細に確認し、私自身も金融業界での経験を活かして意見を述べました。最終的に、この新中計の策定には、CEOとCOOの強い意思が必要不可欠だったと考えます。

横倉：取締役会では、IR活動や投資家に対する事業戦略のアピールについて議論してきました。新中計についても、取締役会や経営会議で十分な時間をかけて検討し、そのプロセスは極めて全社的な取り組みでした。特に今回の計画は「分かりやすく、説得力のある」ものにする追求し、それが市場からも評価されたのだと思います。

弁護士・公認会計士としての専門知識を活かし、意思決定の前提にある「ファクト・ロジック・プロセス・エシックス」の妥当性を常に意識してきました。その結果、具体的に明確な中計が出来上がり、分かりやすい情報開示が実現しました。これは、取締役会での議論やCOOのリーダーシップが体現された成果だと感じています。

坂口：私は社外取締役として1年目ですが、特に心掛けたのは「ビジネスの理解」と「違和感を感じた点について質問する」ことでした。その中で特に感じたのは、当社の株価が割安に放置されている現状です。中計の策定に際しては、ROE目標やその実現に向けた時間軸の設定について多くの時間を費やしました。



社外取締役(独立)

横倉 仁

社外取締役(独立)

富樫 直記

社外取締役(独立)

坂口 英治

全取締役が株価に対して改善策を打つ必要性を共有しており、今回の分かりやすい開示はその結果です。これからも、さらに開示の改善に向けた努力が続くべきだと考えています。また、水野COOが各部署と丁寧に調整し、緻密な中計が出来上がったことに感謝しています。

各々のバックボーンを背景としたロジカルな議論から

横倉：新中計では、3年後に「事業利益1,000億円、ROE9.5%」を目指しています。これは規模の成長と収益性、資本効率の向上を同時に達成するという非常にチャレンジングな目標です。曖昧な戦略が社内外の混乱を引き起こす可能性もあり、成長と効率の

社外取締役による座談会

バランスをどのように取り、どのように発信するかが議論の中心でした。

今回の中計では、成長性と効率性を重視する領域が明確に示されています。例えば、ペイメント事業ではプレミアム層や中小企業向けに収益性を高める一方で、リボ払い等のサービスで規模を拡大させる戦略を採用しています。ファイナンス事業でも、スルガ銀行(株)との提携を通じて成長を目指すと同時に、信用保証ビジネスで資本効率を高める計画です。こうした具体的な道筋がしっかり示されており、取締役会でもその点が大きく議論されました。

坂口：私が特に意識したのは「規律」です。顧客、株主、社員といったステークホルダーに対して、バランスの取れたメッセージをどう発信するかが重要でした。企業価値向上や社員の生産性向上は特に重視し、株価は直接コントロールできないものの、企業価値向上の目標設定や、その裏付けとなる各事業部の計画の合理性を常に問い続けました。

反省点としては、まだ当社のビジネスへの理解が十分ではなく、顧客目線での発言が不足していたと感じています。ただし、全体としてはバランスの取れた計画になっていると考えます。

富樫：新中計の実現には「ペイメント事業の構造改革」と「グローバル事業の成長」が鍵となりました。特にペイメント事業ではDX推進が不可欠ですが、外部採用したDX人材



が辞めずに推進にコミットしている点からも、構造改革は適切に進んでいると評価しています。

グローバル事業では、各国の法規制リスクや資金調達の流動性リスクなど多くの課題に対して意見を出し、グローバル事業部門とも認識を共有しました。現地と本社の連携も重要であり、今後も引き続き議論しながら、進捗を確認していきます。

グローバル事業を中心に予測不能なさまざまな事態について議論

坂口：私が社外取締役1年目ということもあり、グローバル事業の理解に困難を感じました。特にインドを中心とするグローバルサウス市場のリターンとリスクをどのように捉えるかが課題です。大きな成長が期待される分野ですが、リスク管理の面でまだ学ぶことが多いと感じています。友人のネットワークを通じて市場情報を得ながら学んでいる段階です。

また、当社のコア事業であるペイメント事業も厳しい競争環境に直面しており、資本と労働の効率をどう高めるかが重要です。新中計では、国内外の事業に対して限られた資本をどのように効果的に配分するかが問われています。この部分を柔軟に対応することで、成長戦略を実現することが鍵だと考えます。

富樫：新中計では、特にグローバル事業の成長目標が注目されました。目標設定に対する議論が活発に行われた中、現地法人のCEOやリスク管理を担当するCOOから直接意見を聞いたことで、私はその成長目標に賛同することができました。海外事業の失敗例は、現地経営陣とのコミュニケーション不足や戦略の不一致に起因することが多いため、現地の経営陣からのコミットメントを確認できたことは非常に意義があったと考えます。

ただし、海外には法規制の急変リスクや資金流動性の問題など、予測不能な事態が常

に存在します。これらのリスクに対する備えを強化し、急変時の対応策についても議論を深める必要があり、引き続き提言していきます。

横倉：経営環境が大きく変化していることが議論の中心となりました。特に、ポスト・コロナ時代に加えて、金利環境の変化や東証による資本効率の重要性が強調される中、これにどう対応するかが課題です。成長性、収益性、効率性を向上させるため、限られた経営資源をどう配分し、どのように調達するかについての議論が取締役会で行われました。

リスク・キャピタルの配分に関する議論はALM委員会でも深められ、成長戦略を支えるための資源配分のあり方が常に取締役会でも意識されていました。この視点を軸に、今後も計画を推進していく必要があります。

水野COOを中心とする取締役や各執行取締役との定期的なミーティング

富樫：インドの経営陣との議論はもちろんですが、私は各部門の役員とも定期的に1on1でミーティングを重ね、戦略や課題について日頃からディスカッションを行っています。この日常的な意見交換が、新中計の策定に大いに役立ったと感じています。特に、経営企画や財務部門との1on1では、飛躍的な成長を支える資金調達戦略や資本政策について深く議論しました。こうした積み重ねが、今回の自己株式取得や配当方針の決定において重要な役割を果たしました。

横倉：議論の流れ自体は特別な転換点があったわけではなく、むしろ当社における“普通”の議論の延長だと感じています。私が社外取締役になってから4年が経ちますが、取締役会での議論はますます具体性や論理性が高まり、グループ一体経営を真剣に目指していることが、今回の中計にも反映されています。ペイメント事業とファイナンス事業のクロスセルや、CSDX戦略の構築等がその例です。これらは水野COOや各執行取締役のリーダーシップの成果であり、投資家にも良いメッセージを発信できたと思います。

坂口：中計の事業利益目標1,000億円が提示された際、ROEターゲットが10%を下回ることに正直驚きました。その後のキャピタルアロケーションの議論では、私はROE10%の達成に強いこだわりを持っていたため、自己株式取得の規模や戦略について多くの意見を述べました。



中期経営計画の実行を支える重要なガバナンス体制の強化

横倉：私が社外取締役を務めたこの4年間で、取締役会の構成や議論の内容が大きく進化しました。ペイメント、ファイナンス、グローバル、デジタルといった基幹領域のリーダーが揃い、昨年から坂口さんと加藤さんが加わり、多様な視点が加わったことで議論がより深まりました。また、取締役会の実効性評価が行われ、課題解決の取り組みが丁寧に進められています。特に意思決定プロセスの透明化が進み、意見がどのように反映されたかが見えるようになった点は評価すべきだと感じています。

さらに、今年度の組織改定では、リスク統括部と監査部を充実させ、取締役会へのリポーティングラインを強化しました。これはガバナンスの強化に寄与しており、今回の中計の実行を支える重要な要素です。私はこれからもこうしたガバナンス強化に注目し、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思っています。

坂口：私は経営者としての視点から、社員の生産性や新興国市場でのリスクなど多くの疑問を提起しました。例えば、DXの効果をどのように測定しているのか、資本コストの意識が子会社レベルにまで浸透しているのかといった点です。こうした率直な質問に対して取締役会や経営陣が真摯に向き合ってくれたことには感謝しています。

ただし、「この役員が担当しているから大丈夫」といったコンセンサスに依存し、十分な議論が行われていない部分も見受けられました。今後は、より長期的な視点で「クレディセゾンらしさ」を追求し、サービスや戦略の議論に取締役会の時間をもっと割けるようにすべきだと考えています。特に人材の確保と多様性の強化が今後の課題となるでしょう。

富樫：取締役会やALM委員会、拡大経営会議等での議論は年々活発になっています。当社がペイメント事業にとどまらず、GLOBAL NEO FINANCE COMPANYという新しい事業体を目指しているため、変革のプロセスに関わる社外取締役としても、それぞれが深

社外取締役による座談会

い専門知識を持つことで議論が刺激的になっています。

ファイナンス事業やグローバル事業の拡大に伴い、ガバナンス体制の整備も急務です。内部監査体制の強化が進んでいますが、さらに発展させる必要があります。私は、内部監査部長との1on1ミーティングを開始し、今後も取締役会以外の場でも議論を深めていく予定です。特に喫緊の課題については、社外取締役として取締役会での審議をリードし、今後も必要な意見具申をしていきます。



新任社外取締役のご挨拶

社外取締役(独立)

干場 弓子



20代の頃、私が自分の名義で、最初に持ったクレジットカードがセゾンカードでした。女性が持つクレジットカードは家族カードが主流の中で、セゾンカードなら自分の名義で、割引還元の特典付きカードを持つことができました。気がつけば、マンションの管理費引き落としや携帯電話の支払いまで、あらゆる支払いに使うカードにセゾンマークがついています。

この度、長年愛着のあるクレディセゾンとこのようなご縁をいただき、大変嬉しく感じております。また、私自身、出版社ディスカヴァー・トゥエンティワン時代は「常識を覆す」という形容詞でさまざまなメディアの取材を受けてきたこともあり、御社の自由な変革の社風も、僭越ながら非常に身近に感じております。

金融畑の者ではありませんが、「ファイナンスサービスを軸とした総合生活サービスグループへの転換」の途上にあるとうかがい、一般ビジネス書系出版社の創業から35年間、出版界でも数少ない女性社長として経営全般に携わってきた経験と、何よりセゾンを愛する顧客目線から、クレディセゾンのさらなる発展に貢献させていただけるものと自負しております。これからどうぞよろしくお願い申し上げます。

コーポレート・ガバナンス



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



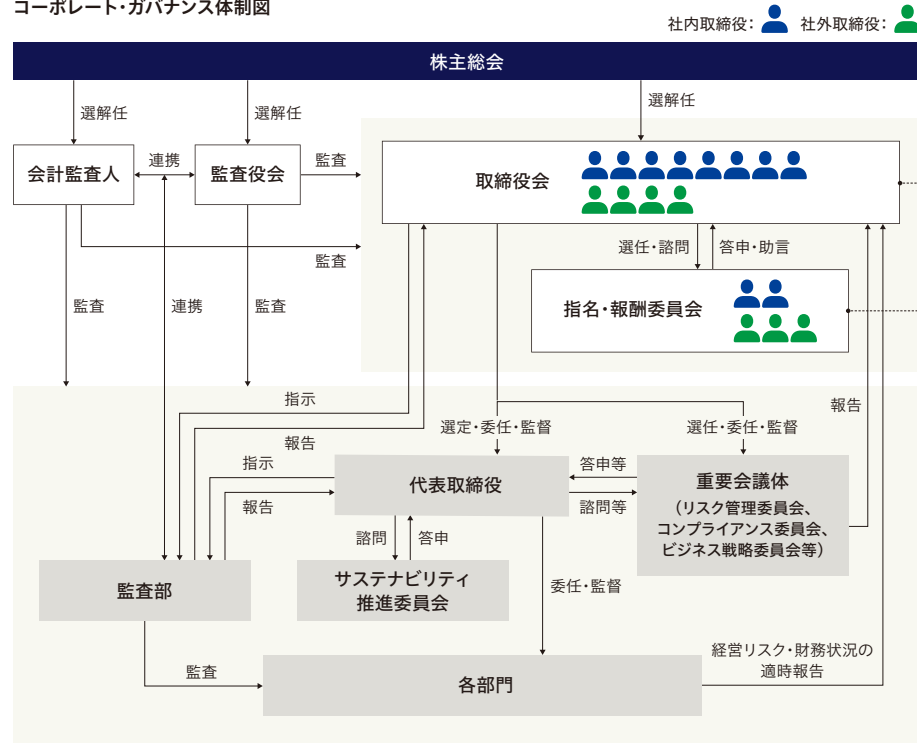
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方・機関設計・構成

基本的な考え方

当社は、革新的なサービスを創造し、継続的に企業価値を向上させることによって、当社のステークホルダーである、お客様、取引先、社員、株主及び社会の皆さまから理解と賛同を得るという経営の基本方針を実現するためには、経営における透明性の向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化が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たさまざまな取り組みを実施しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



▶ コーポレート・ガバナンス報告書
<https://corporate.seasoncard.co.jp/sustainability/governance/>

取締役会

取締役会は、取締役12名(うち独立社外取締役4名)で構成されており、経営に関する重要事項についての業務執行を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。

2024年3月期 取締役会

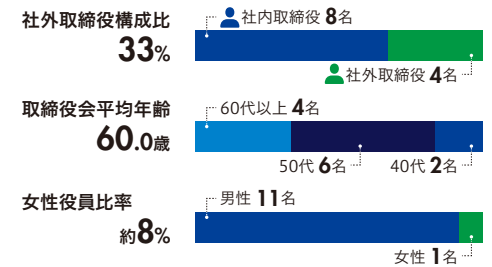
19回開催 付議件数 95件

主な審議内容・付議件数	(件)
経営戦略、経営計画関連	13
決算、財務関連	8
内部統制、コンプライアンス関連	17
人事関連	20(1※)
関係会社、グループガバナンス関連	19
その他個別案件	18

(): 人事関連のうち、サステナビリティ関連の件数

取締役の構成 (2024年6月19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、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。



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。

2024年3月期 指名・報酬委員会

6回開催※ 付議件数 14件

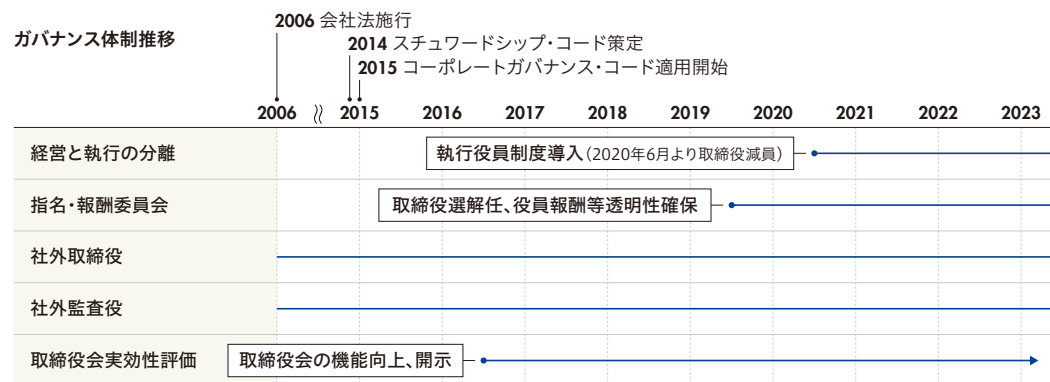
主な審議内容・付議件数	(件)
取締役等の選任及び評価プロセスについて	4
取締役等の選任に関する株主総会選任議案審議	2
取締役の報酬制度等について	4
取締役等のスキル・マトリックス	4

※ 書面開催2回を含む

コーポレート・ガバナンス

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・投資家等からの信頼を確保していくために、社外取締役・社外監査役を選任し、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で、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。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。2024年6月19日時点の取締役は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。



取締役会の実効性について

実施概要
<p>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。</p> <p>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した。</p>
評価項目の概要
<p>(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</p>

評価結果の概要
<p>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。</p> <p>取締役会実効性評価において課題としてあがっていた重要議案審議のための時間確保を目的とした取締役会の付議基準の見直しにより、業務執行に係る取締役会の権限の一部が、ビジネス戦略委員会又は取締役又は執行役員に委譲されたため、取締役会付議件数が減少し、当社及びグループ全体の経営戦略や資本政策等経営の核となる議案に対する審議時間を確保することができました。</p> <p>引き続き、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に、運営上の課題及び役割・責務に関して抽出された課題認識を踏まえ、さらなる取締役会実効性向上に向けた運営改善等に努めていきます。</p>

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社は役員報酬等の額又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日及び2024年5月15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

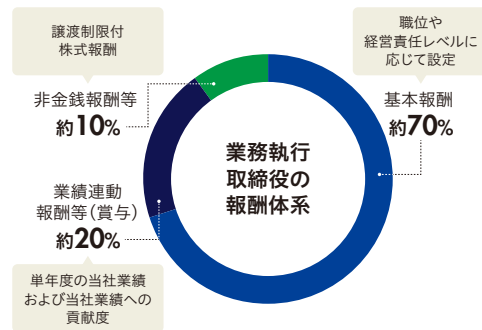
報酬構成は、基本報酬、業績連動報酬(賞与)、譲渡制限付株式報酬で構成されており、社外取締役と監査役は固定報酬のみとしています。また、業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の規模の企業や業界等の報酬水準を踏まえ、指名・報酬委員会において検討を行うこととしています。

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、FRINGE・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(ただし、FRINGE・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
社外取締役	固定報酬のみ	-	-
監査役 ^{※6}	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FRINGE・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

業務執行取締役の報酬体系



2023年度に係る業績連動報酬(賞与)の支給予定額の算定にあたっては、定量指標の業績連動係数を102.5%、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)の評価配分並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。

2023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

2023年度における当社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は次のとおりです。

区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	402	281	90	30	7
監査役(社外監査役を除く)	19	19	-	-	2
社外取締役	33	33	-	-	4
社外監査役	29	29	-	-	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。取締役の支給員数は、無報酬の取締役1名を除いています。
 2 業績連動報酬等については、2023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74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名及び監査役2名(うち社外監査役1名)が含まれています。
 5 2023年度末時点の取締役の員数は12名、監査役の員数は3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。

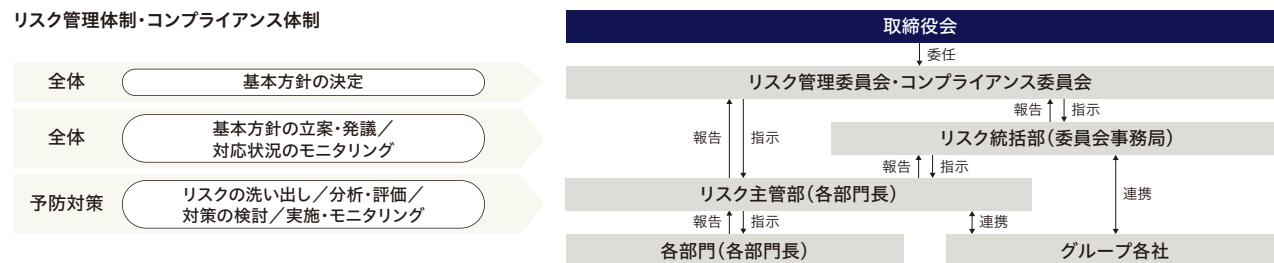
リスク管理体制およびコンプライアンス体制強化

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づけ、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、監査部による独立したモニタリングを行っています。リスク管理については、「リスク管理委員会」およびリスク統括部を中心として、リスク発生の予防および顕在化による当社への影響の極小化に努めています。そのため、「リスク管理規程」「損失の危険の管理に関する規程」および「危機管理規程」に基づき、社員に対して定期的な社内教育・訓練を行い、リスク管理体制の維持に努めています。また、当社グループ内に内在する諸問題又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、役員や社員がどのように行動すべきかを「行動基準」として取りまとめ、それらを徹底するための社内ウェブサイト上の開示、相談窓口の周知、コンプライアンス研修の実施等、コンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。

リスク管理体制・コンプライアンス体制



政策保有株式

政策保有株式については、当社グループの事業戦略に必要な取引(投資)先であり、かつ保有の合理性があるもののみ保有しています。保有の合理性の検証については、中長期的な視点も含め、保有に伴うリスクやコストと保有によるリターン等を適正に把握し、取締役会及びALM委員会で採算性等を総合的に検証しています。検証の結果、保有の合理性が乏しいと判断された銘柄については、市場の影響等を考慮しつつ速やかに売却をしています。

内部通報制度

当社では、内部通報制度による社員からのリスク情報収集を実施し、不正行為の早期発見と紛争予防に役立てています。

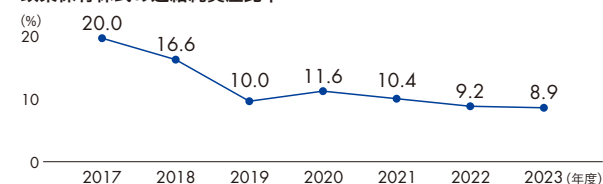
コンプライアンス違反・通報件数

区分	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
重大な法令違反件数(件)	0	0	0	0
腐敗防止に関する支出(円)	0	0	0	0
内部通報窓口への通報件数(件)	20	23	13	20

贈収賄・腐敗防止

当社は、法令を遵守し、贈収賄や不正な利益供与を禁止しています。取引先や官公庁への接待・贈答等は節度ある接待・贈答等を行うこととし、社内ウェブサイトや研修等により、全社員への意識付けを徹底します。さらに、インサイダー取引防止のための規則を定め、研修を実施しています。また、「反社会的勢力の排除」「マネー・ロンダリングの防止」等の腐敗防止について、社員へのコンプライアンス教育の定期的な実施や内部通報窓口の設置を通して、新規取引のリスクを適切に管理しています。

政策保有株式の連結純資産比率



株主・投資家の皆さまとの対話

1. 対話促進のための体制

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を促進することが重要と考えています。

IR担当部門である経営企画部は、広報室、財務経理部をはじめとする関係部署と連携の上、円滑なIR活動及び経営陣による株主との対話を実施しています。また、株主との面談については、経営企画部と総務部を窓口として、株主の面談の目的等を踏まえて、取締役（社外取締役含む）、執行役員、監査役が合理的な範囲で適切に対応することを基本としています。

2. 株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に関する取り組み

国内外の株主・投資家の皆さまとの対話の充実を図るため、継続的な個別面談の実施に加え、代表取締役及びCFOとの直接対話の機会を増加させる取り組みなど、積極的な意見交換を行っています。2024年3月末時点で当社発行済株式の約30%を保有する外国人株主に向けては、海外在住の投資家へのIR活動として、国内外の投資家が参加するカンファレンスでの面談など、積極的かつ継続的なリレーション構築に努めています。

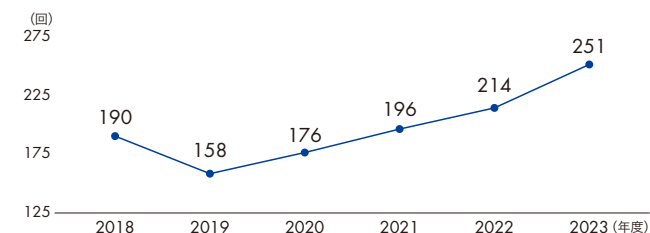
株主・投資家からの意見とそれを踏まえた対応

テーマ	株主・投資家の皆さまからのご意見	当社の対応（2024年5月公表の新中期経営計画含む）
情報開示の拡充	成長戦略の柱のひとつがグローバル事業であることは理解しているが、グローバル事業に対する理解を深めるための情報開示を増やしてほしい	<ul style="list-style-type: none"> グローバル事業の中核であるインド事業に特化した戦略説明会を開催 グローバル事業部管掌/取締役（兼）専務執行役員 森に加え、Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd. CEO Presha Paragashをプレゼンターとした事業戦略説明会を実施 グローバル戦略説明会 https://corporate.saisoncard.co.jp/business/global/pdf/global_20240607.pdf 新中期経営計画、グローバル戦略説明会で従来の債権残高・利益計画に加え、事業モデルの詳細、主要商品の利回り、リスク情報等の情報開示を開始 <p style="text-align: right;">2024年6月 グローバル戦略説明会</p>
資本政策	資本政策に対する基本的な考え方のような定性情報だけでなく、定量情報を交えた開示にしてほしい	<ul style="list-style-type: none"> 2024年5月公表の新中期経営計画において、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた考え方を公表 キャッシュ・アロケーション情報を初開示 リリース https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/news_data/avmqks000000cgxa-att/20240515_Release1.pdf 中期経営計画資料 https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/ir/data/jp/avmqks000000cgrx-att/avmqks000000cgtp.pdf
対話の充実	これまでの決算説明会は、本決算（5月）と上期決算（11月）の年2回。第1四半期決算（8月）と第3四半期決算（2月）はセルサイドアナリスト限定開催。より理解度を深めるために四半期開催にしてほしい	<ul style="list-style-type: none"> 2024年8月の第1四半期決算説明会から、従来のセルサイドアナリストの皆さまに加え、機関投資家の皆さまにも参加いただく形式に変更
サステナビリティに関する情報拡充	サステナビリティに関する情報を拡充してほしい	<ul style="list-style-type: none"> 2021年8月のサステナビリティ推進委員会設立以降、TCFDへの賛同、Scope1,2,3の測定、CDP回答によるBスコア取得など情報開示を拡充 2023年10月「GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード（GRIスタンダード）」を参照した当社の情報開示状況を一覧にして掲載 2024年8月 温室効果ガス排出削減目標がSBTi認定を取得

3. 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担当部門である経営企画部が中心となり、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。

セルサイドアナリスト／機関投資家との個別面談



主な賛同イニシアチブ・社外評価

賛同するイニシアチブ

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提言に沿った情報開示 <https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/environment/tcfd/>

環境に関する評価



CDP気候変動質問書
2024年度に回答
2022・2023年度
2年連続「Bスコア」認定

主な社外評価



情報処理の促進に関する法律」に基づく
経済産業省 認定制度



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



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



パリ協定が求める水準と整合した
企業が設定する温室効果ガス排出削減目標



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



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



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



経済産業省、日本健康会議 認定制度
健康経営優良法人2024に認定



「がん就労」問題に取り組む企業を表彰する
民間プロジェクト制度
がんアライアワード2023にてゴールドを受賞



健康保険組合連合会 認定制度
2023年 健康優良企業「銀の認定」を取得

株価指数・インデックス組み入れ状況

リアルタイム株価指数への組み入れ状況



マーケット・ベンチマークとして日本経済の動向を示す代表的な
経済指標



資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバル
な投資基準に求められる諸要件を満たした、「投資者にとって投資
魅力の高い会社」で構成される新しい株価指数

ESGインデックスへの組み入れ状況



SOMPOアセットマネジメント
がESG評価の高い企業へ幅広く
投資するサステナブル運用
に活用される独自のアクティ
ブ・インデックス



2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

性別多様性に優れた企業を対
象に構築されるGPIF採用 ESG
指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

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



環境情報の開示状況炭素効
率性の水準により構成される
GPIF採用 ESG指数



ジェンダー平等への取り組み
評価から構成されるGPIF採用
ESG指数



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

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

免責事項：株式会社クレディセゾンのMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCIまたはMSCI関連会社による株式会社クレディセゾンの後援、推奨、販促には該当しません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名前とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

取締役・監査役・執行役員 (2024年10月1日時点)

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、専門性を持つメンバーで構成しています。



	代表取締役会長CEO 林野 宏	代表取締役 (兼)社長執行役員 COO 水野 克己	代表取締役 (兼)副社長執行役員 CHO 高橋 直樹	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	取締役 (兼)常務執行役員 足利 駿二 <small>新任</small>	取締役 (非常勤) 加藤 広亮	取締役 富樫 直記	取締役 横倉 仁	取締役 坂口 英治	取締役 干場 弓子 <small>新任</small>
	1942年生	1969年生	1950年生	1976年生	1977年生	1965年生	1971年生	1966年生	社外/独立 1960年生	社外/独立 1969年生	社外/独立 1966年生	社外/独立 1955年生
取締役会 ◎:議長 ○:構成員	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
指名・報酬委員会 ◎:委員長 ○:構成員	◎	○							○	○		○
スキル・マトリックス												
企業経営	●	●	●	●	●		●	●	●		●	●
グローバル	●	●		●	●				●		●	●
財務・会計			●		●			●		●	●	
人事・労務	●		●									
法務・リスク管理								●		●		
営業・マーケティング	●	●				●	●	●	●		●	●
デジタル・IT			●	●				●	●			
M&A・新規事業	●	●	●	●	●		●	●			●	
不動産	●	●	●			●					●	
ファイナンス・ローン	●	●	●			●	●	●	●		●	
ESG	●	●	●		●							●

※ 本表は取締役・監査役・執行役員が有するすべてのスキルを表す表ではありません。保有するスキル等のうち、主なもの最大8つに●印をつけています。
 ※ 当社が総合生活サービスグループへ転換するために、特に事業戦略上重視しているスキルは、グローバル、デジタル・IT、M&A・新規事業です。

取締役・監査役・執行役員



常勤監査役	常勤監査役	監査役	常務執行役員	常務執行役員CFO	常務執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員
鈴木 日出男	井川 裕昌	笠原 智恵	安森 一恵	根岸 正樹	田畑 隆紀	川原 友一	三坂 直樹	若命 宏尚	木原 亮	管原 耕治	木村 由幸	林 武彦 <small>新任</small>	阿部 規行 <small>新任</small>	
1956年生	社外／独立 1958年生	社外／独立 1968年生	1973年生	1972年生	1967年生	1975年生	1975年生	1970年生	1973年生	1979年生	1971年生	1966年生	1967年生	

監査役会
◎:議長
○:構成員

スキル・マトリックス

企業経営	●														
グローバル		●		●						●	●	●			
財務・会計		●		●							●	●			
人事・労務				●		●									
法務・リスク管理		●	●							●			●		
営業・マーケティング	●		●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	
デジタル・IT			●			●									
M&A・新規事業			●			●	●	●		●	●	●	●	●	
不動産		●								●			●	●	
ファイナンス・ローン		●		●	●				●	●		●	●	●	
ESG		●		●								●			