



# GLOBAL NEO FINANCE COMPANY

Credit Saison 2025  
Integrated Report 統合レポート



# CONTENTS

## 未来に向けた取り組み

- 1 目次
- 2 経営理念／編集方針
- 3 事業変革と価値創造のあゆみ
- 4 価値創造プロセス
- 6 会長メッセージ
- 8 社長メッセージ
- 12 副社長メッセージ
- 14 事業ポートフォリオ変革
- 15 中期経営計画1年目の振り返り
- 17 中期経営計画2年目：持続的成長へ向けた実行と検証
- 18 人事戦略 | 担当役員インタビュー
- 22 CSDX戦略 | 担当役員インタビュー
- 24 AIによる業務変革に向けて
- 25 サステナビリティ
- 25 【特集】「SAISON CARD Digital for becoz」関係者インタビュー

## 中期的な戦略

- 28 財務資本政策 | 担当役員インタビュー
- 31 グローバル事業 | 担当役員インタビュー
- 35 ファイナンス事業 | 担当役員インタビュー
- 36 【特集】セゾンのスマート不動産投資 担当者インタビュー
- 38 スルガ銀行との取り組み状況
- 39 ペイメント事業 | 担当役員インタビュー

## コーポレート・ガバナンス

- 41 社外取締役による座談会
- 44 新任社外取締役就任のご挨拶
- 45 コーポレート・ガバナンス
- 47 リスクマネジメント・コンプライアンス
- 48 取締役・監査役・執行役員
- 49 スキルマトリックス
- 50 株主・投資家の皆さまとの対話

## パフォーマンスセクション

- 51 6カ年の要約財務データ
- 52 セグメントハイライト
- 53 6カ年の非財務データ
- 54 会社情報・投資家情報

## 知りたいポイントガイド

クレディセゾンが大切にしている価値観や  
マネジメントの人柄、経営への想いを知りたい

中長期の成長戦略やグループの  
事業ポートフォリオ、利益構造を知りたい

財務指標や資本政策、財務データを知りたい

各戦略の具体的な取り組みやKPIを知りたい

サステナビリティに関する考え方、  
リスクへの対応や具体的な取り組みを知りたい

ガバナンス体制とガバナンスの実効性を  
確認したい

## 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。

ロゴに込めた思い

CREDIT  
SAISON

コーポレートカラーについて

〈セゾンブルー〉

「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

## 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。

7回目の発行となる『Credit Saison Integrated Report 2025』は、「未来から語る統合報告書」をテーマに、2030年に目指す姿「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」からバックキャストして策定した中期経営計画の進捗や、戦略の詳細を分かりやすく表現することを意識して制作しました。創業当時から変わらないクレディセゾンのDNAを原動力に取り組んだトピックスを多数掲載することで、各戦略の具体的な取り組みが伝わるよう工夫したほか、社員の声を多く載せることで、取り組み姿勢や背景、関わる社員の想いを意識的にお伝えしています。

また、本レポートでは、ステークホルダーの皆さまの興味・関心から記事への遷移がしやすくなるよう、目次ページに「知りたいポイントガイド」を設置したほか、リンクを多数設置し、オンライン環境での閲覧性向上を図っており、当社が目指す「セゾン・パートナー経済圏」による価値創造について、より深くスピード感をもって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

2024年度(2024年4月1日~2025年3月31日)について報告していますが、一部2025年度の活動についても掲載しています。

# 事業変革と価値創造のあゆみ

## GLOBAL NEO FINANCE COMPANY

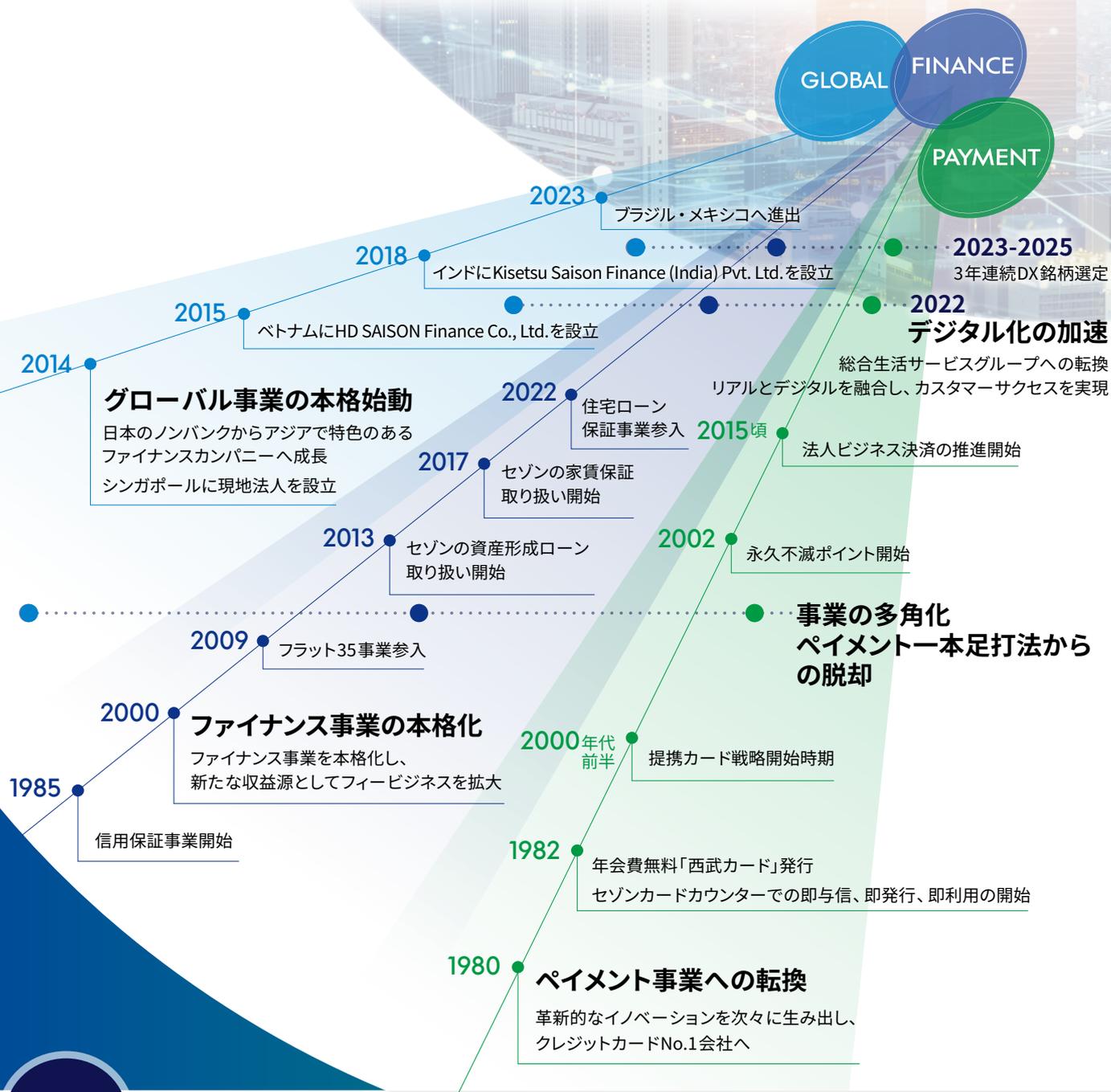
～金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ～

2030

GLOBAL

FINANCE

PAYMENT



1951



### セゾングループの思想と文化の始まり

1951年5月、商品を月賦で販売する月賦百貨店(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、第2創業期を迎えクレジットカード会社への業態転換をしました。セゾングループの創業者・堤清二氏は、戦後、「衣食住」のニーズが充足した後の消費者ニーズを予見し、消費文化をリードしながら生活に関わるあらゆる領域に事業を拡大することで流通改革を推し進める“生活総合産業”を提唱していました。常にお客様を見つめ、新しいイノベーションを社会に提供していく—そんな思想がセゾングループの根底にあります。



# 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

## 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～

6つの資本

▶ P5

財務資本

社会・関係資本

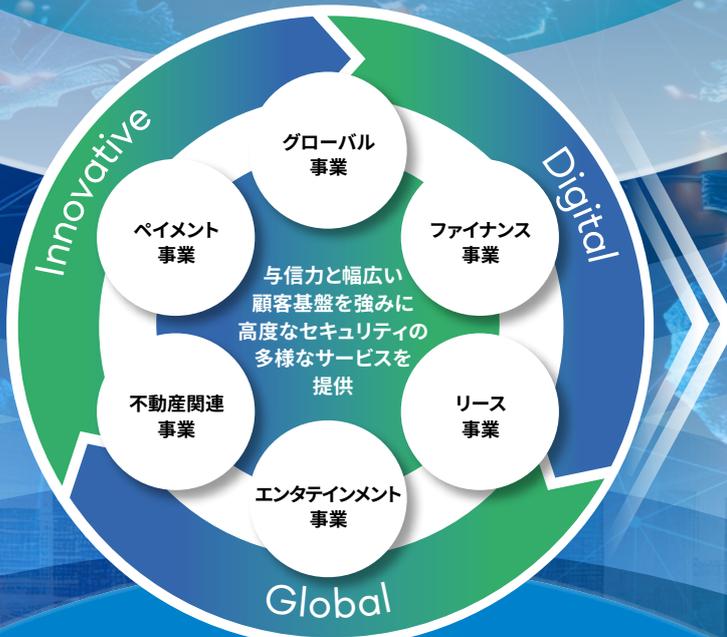
製造資本

知的資本

人的資本

自然資本

ビジネスモデル



ステークホルダー<sup>※1</sup>  
とともに創出する価値

財務成果

レジリエントな組織の実現

働きがいと多様な価値観の醸成

新事業・プロダクト開発

社会・環境課題解決力の強化

サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ) ▶ P25

市場環境・社会からの要請

[ 社会的課題 ]

- 少子高齢化
- デジタル化
- 気候変動
- 資産形成ニーズの高まり
- キャッシュレス化進展

### 財務成果

ROE (自己資本利益率)	9.4% (前期11.2% <sup>※2</sup> )
自己資本比率 (親会社所有者帰属持分比率)	15.1% (前期16.3%)
グループ事業利益の向上	936億円 (前期719億円)
配当金総額	180億円 (前期172億円)
株主総利回り	312.2% (前期239.1%)

### 働きがいと多様な価値観の醸成

女性社員比率	73.7%
女性管理職比率 <sup>※3</sup>	25.1%
デジタル人材	約500名
有給休暇取得率	90.0%

### 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>※4</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

### 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・第三者保証取得  
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 391回  
セキュリティ事故件数 0件

### 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した業務提携  
環境保護活動 (赤城自然園の運営) 来園者数約5.7万人

※1「ステークホルダー」お客様／パートナー／地域・コミュニティ／株主・投資家／社員など ※2 負ののれんを除く実績：8.3% ※3 3部課長職  
※4 2024年度に、社内ベンチャープログラム「SWITCH SAISON」と、改善改革文化醸成のための「セゾンのカイゼン」、新規事業立案を行う「NEXT SAISON」の3制度を統合した社内提案制度にリニューアルしました。

## 6つの資本

クレディセゾンは社会や環境の変化がもたらす課題と機会を的確に捉え、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。その原動力となるのが6つの資本です。これらの資本を戦略的に活用・強化し、多様なステークホルダーとともに新たな価値を共創することで、私たちは「サービス先端企業」として、より良い未来の実現に貢献していきます。

## 6つの資本

## クレディセゾンの強み

## 財務資本

- ・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

▶ P28

盤石な営業基盤

健全な財務基盤

## 社会・関係資本

- ・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
- ・カード合弁・プロセッシング・サービサーの立体的な経済圏

▶ P26

## 製造資本

- ・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
- ・CSDX戦略により開発した社内外向けツールやアプリと内製開発力

▶ P22、  
35

活力ある人材

イノベーション創出力

## 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

▶ P22

挑戦する企業文化

## 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

▶ P18

## 自然資本

- ・気候変動をはじめとする環境負荷低減に取り組む事業展開

▶ P25

## 会長メッセージ

### 顧客ニーズを起点とした イノベーションで 人々の生活を豊かにする 社会インフラを構築していく

代表取締役会長CEO

林野 宏

#### 変化のうねりの中で 武器となるのはイノベーション

世界は今、一党独裁・国益至上主義の政権が相次いで誕生するなど、これまで以上に地政学、政治経済、価値観での分断が進みつつあります。こうした変化のうねりの中で日本の立ち位置を考えると、独自の歴史や文化に基づく価値観を背景に、多国間での協調を図ることで存在感を発揮していくことが重要です。たとえ政治が機能不全に陥っていたとしても、民間企業の力で、分断の解消や各種社会課題の解決が図れるとの期待もあります。

日本経済に目を向けると、1997年以降の経済成長率は約1%程度と、成長力としては先進国で最下位の状況が続いてきました。高齢化社会の進行は、人口減少とあいまってネガティブに捉えられがちです。しかし一見ネガティブな高齢化社会も、それを逆手にとったサービスを設計し、包摂的な金融サービスを提供すれば、日本らしい、日本発のアイデアが生まれる可能性を秘めています。

企業の本質は競争ですが、そのための大きな武器となるのがイノベーションです。クレディセゾンはこれまで、絶えず創造的破壊を繰り返し、革新的な金融サービスを生み出し成長してきました。そして金融インフラと豊かさの両面から、日本独自の価値を世界に提供することで、経済成長にも貢献してきました。日本経済も、新しい価値観や視点を取り入れ、国内GDPの約6割を占める個人消費が拡大すれば、これまでとは異なる次元で成長できるでしょう。そのキーとなるのがDXとAIであり、当社の果たしうる役割は非常に大きいと考えています。

#### 価値観の共有を軸に新たな経済圏の成長を目指す

今は、経済圏競争の時代です。当社は2030年に目指す姿「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」を標榜し、単なるファイナンスカンパニーの領域を超え、価値観を共有するパートナーと緩やかに連携した「セゾン・パートナー経済圏」の構築を目指していますが、この経済圏は、競合他社の進めるポイント競争を軸とした囲い込み型の経済圏とは異なります。むしろそれとは一線を画し、お客様ニーズを起点に、相互にギブ&テイクが成り立つ平等なイコールパートナーシップを軸に経済圏を成長させ、これをグローバルにも広げていきます。

## 会長メッセージ

注力するのは、BtoBビジネスです。日本国内のキャッシュレス決済比率は2024年に政府目標の40%を超え、その8割をクレジットカードが占める結果となりましたが、企業間決済におけるクレジットカードシェアは圧倒的にまだ低い状況です。見方を変えれば、それだけ企業間決済には大きな伸びしろがあるということ。「アメリカン・エクスプレス」ブランド力を活かすことで、その拡大を図ります。

また、三井不動産、東急不動産、大和ハウス工業との協業のほか、400近い金融機関との連携による信用保証事業も進めています。スルガ銀行との資本業務提携もそのような中で生まれました。今後もお客様の困りごとを起点に、バンクとノンバンクという両社のノウハウを融合させ、新たな金融サービスの創出を図ることで、金融分野の課題を解決し、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

グローバル事業は着実にアジア市場の開拓を進めてきました。なかでも2018年に当社単独出資で立ち上げたインドの子会社Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.は、単なるリテールではなく、審査、貸付、回収までをすべて自前で行い、勢いのある成長を続けています。FinTech事業者との共同貸付を行うパートナーシップレンディングも手掛けており、アンダーサーブド層<sup>\*</sup>へのファイナンス手段の提供という金融包摂の観点からも、意義ある事業を展開しています。そのほか、SMEを対象とし、現地の中小企業の発展を支えている点で、地域経済の成長にも寄与しています。インドで成功したこのビジネスモデルを、ブラジル、メキシコなどにも本格的に水平展開していきます。

※ 適切な金融サービスが受けられない人々や企業



## 「夢中力」と「人間力」で未来を切り開く

私はこうしたイノベーションを生み出すために、失敗を恐れず、挑戦する人材を登用し企業風土の醸成に取り組んできました。クレディセゾンには「誰かがなんとかしてくれる」というマインドや内向き志向ではなく、自由な発想による行動を後押しする機会があふれています。経営の執行を水野社長に一任した今、私の仕事は、活躍できる人材の育成と、社員の意志を後押ししていくことです。企業のイノベーションと成長を加速するのは、多様な人材がもたらす異なる視点やアイデアです。そしてそうした自由な発想や新たな視点は、画一的な経歴からは生まれません。女性の活躍も、単に比率を高めるだけでなく、個の力を発揮しなければ組織として強くなれません。世界で「天才」として知られるような人の伝記を読むと、その裏ではとてつもない努力をしていることが分かります。それは努力というより、夢中になる力とも言えるでしょう。この「夢中力」を秘めた若手社員を積極的に登用することは、新しいエネルギーとダイナミズムを組織にもたらします。若い世代を信じて任せ、対話を重ねることが、イノベーションを生み出し続ける組織を次世代につなぐこととなります。

また次世代の人材には、経済的な繁栄だけでなく、精神的な豊かさも求められます。デジタル社会だからこそ、「人間力」の重要性が一層高まっています。多様性への理解はもちろん、リベラルアーツの素養に基づく倫理観や、社会課題に対する洞察力が不可欠です。そして、事業を通じて社会課題の解決を図るためには、「正解を出す力」も重要ですが、「問いを立てる力」がより重要になってくると考えます。

## 変革の先にある新たな成長へ向けて

経営理念「サービス先端企業」の「先端」や、「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」の「NEO」という言葉には、創造的革新をもって顧客価値を創出していくとの想いを込めています。社会に生じているギャップの中にこそ顧客ニーズがあり、私たちはそれを見極めることで数々のイノベーションを起こしてきました。スルガ銀行との資本業務提携も、それを象徴する一例です。私たちは、旧セゾングループ時代から継承してきたこのDNAを、クレディセゾングループのブランドとして、グローバルに広げていきます。

人々の生活を豊かにし、社会インフラとしての金融の姿を創ることこそが、クレディセゾンの社会的存在価値です。そして、これまで「信用」を創造するものだと定義されてきた「金融」を、データやサービスと融合させることで、人々の暮らしや豊かさを支え、より新しい形での社会インフラへと変革していきたいと考えています。

## 社長メッセージ

# 2024年度は過去最高益を達成 金利ある世界を迎えた今、 「選択と集中」で企業成長を加速する

代表取締役(兼)社長執行役員COO

水野 克己

## GLOBAL NEO FINANCE COMPANYに向けて

クレディセゾンには、創業当時の挑戦と変革のDNAが今も受け継がれています。当社は今、海外で、適切な金融サービスが受けられない人々や企業(アンダーサブド層)に対してファイナンスサービスを提供するファイナンシャル・インクルージョンを進めていますが、この考え方は、当社が1980年代に国内で女性や若者に対し、年会費無料で即日カードを発行してきた当時の思想と通底しています。当時、上場企業に長年勤める男性くらいしかクレジットカードを持つことができなかった日本で、女性、特に主婦層への金融サービス開放を実現したことは当時のファイナンシャル・インクルージョンだったと自負していますし、当社は常に、お客様を起点に、その困りごとを解決することで価値を創出してきました。2024年5月に公表した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～」は、当時提唱していた「生活総合産業」をベースに、金融を軸にグローバルでも発展していくという想いも加えた、当社のDNAを受け継ぐビジョンとなっています。



## 2030年に目指す事業ポートフォリオ

2030年の事業ポートフォリオのイメージは、2021年の社長就任当初から変わらず、ペイメント：ファイナンス：グローバル：新規事業が「3:3:3:1」となるイメージを持っています。一方で、新規事業の「1」については、セゾンファンデックスなどの成長めざましい関係会社の事業拡大、あるいはM&Aのようなインオーガニックな成長によって「3:3:3:3」となる可能性も秘めています。ただ、新規事業に関しては、「総合生活サービスグループ」を目指すうえでさまざまな事業に挑戦したものの、お客様のお困りごとが金融から距離のある飛び地であったためうまくいかなかった反省点もいくつかあり、金融という軸がぶれないことが重要だと考えていますし、今後さらに事業が多角化しても、金融という軸さえ外れなければ、コングロマリットディスカウントは起きないと考えています。

▶ 中期経営計画

<https://corporate.saisoncard.co.jp/business/management/>

## 社長メッセージ

### GLOBAL NEO FINANCE COMPANYに向けて

2024年度から新たな中期経営計画がスタートしています。初年度を振り返ると、連結事業利益は936億円と過去最高益を更新し、ROEは9.4%となりました。事業利益については、コロナ禍での特別引当金の取り崩しという一過性の要因を取り除いた840億円が本来の実力値だと考えていますが、数年前まではこの水準もかなりチャレンジングな目標だったことを考えると、確実にクリアできたことは大きな自信にもつながり、十分評価できる結果だったと捉えています。

中計最終年度である2026年度には、事業利益1,000億円超を目指していますが、あくまで私の個人的な想いとしては、2030年度までに2,000億円の事業利益を出せる企業体に変えていきたいと考えています。その理由の一つは、金融機関や通信キャリアなどの国内競合他社が独自の経済圏構想を打ち立てる中、緩やかなパートナーシップで「セゾン・パートナー経済圏」を形成する当社が、しっかりとした財務基盤を確立していることは、

重要な選定基準になると考えるからです。国内で「稼ぐ力」があることはとても重要になってきます。そしてもう一つは、後述するように、創出した利益を株主に加えて社員にもしっかりと還元していきたいからです。



中計では4つの重点テーマを掲げています。1つ目の「国内事業の徹底的な筋肉質化」は、ペイメント事業の構造改革も進み、進捗したと評価しています。またここ数年注力してきたDXの効果も非常に大きく、ファイナンス事業を含む社内のさまざまなオペレーションやワークフローがIT化・デジタル化されペーパーレス化が進んだほか、お客様と接する現場においても審査のスピードアップや報告のデジタル化など、ユーザビリティの面でも格段と向上しました。

2つ目の「各事業を加速させる銀行機能の活用と金融機能の増強」については、スルガ銀行との提携が進み、コラボレーションローンの実績数値が積み上がっているほか、人的交流も進んでいます。当社の社員がスルガ銀行の営業・審査部門に入り、銀行の手法を学ぶなど、双方にとってWin-Winの関係が築けています。2025年4月からは、ペイメント分野での連携加速に向け、人材の派遣や、当社の顧客基盤を活用したスルガ銀行口座との連携を進めるための議論がスタートしています。

3つ目の「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」については、2024年度に全役員がインドに赴いてオペレーションやリスク管理を視察するとともに、現地メンバーとの意見交換を行いました。インド事業の成長を肌で感じられたことは大きな刺激になりましたし、本社とインド現地のメンバー間での交流を通じて相互理解がさらに深まりました。インドでのビジネスモデルの水平展開についても、中計期間中にはブラジルなどでさらに進捗できるよう、リソースを投下していきます。

4つ目の「事業戦略と連動した社員の成長と経営基盤の強化」に関しては、チャレンジする風土が強化された実感しています。例えば飛び級で課長職や部長職を目指す社員や、自らの環境を変えようと関係会社等への出向に手挙げして挑戦する社員も増えています。証券外務員やITパスポートなど、座学での資格取得も積極的に推奨しており、自ら学ぶ文化も醸成されつつあります。

### 課題認識

2024年度は大変好調な業績となりましたが、その一方で、事業環境の変化に対応する必要性も感じています。

大きな環境変化の一つは、金利のある世界が戻ってきたことです。金利に関しては、長年ゼロ金利が常態化する中でビジネスを続けてきた当社にとっては、金利の上昇で資金調達環境が大きく変化しており、年間、数十億～数百十億円のコストアップ要因になります。しかし、当社にプロパーで入社した私から見ると、これより桁が一つ違うほど大きな経営危機を乗り越えて18年前に出した最高益を上回る利益成長を遂げているわけですから、現在の強靱な経営基盤を強みに十分対応していくことができると自信を持っています。

## 社長メッセージ



もう一つの大きな変化が、ここ数年のAIの日進月歩での進化です。当社はデジタル化を先行して進めてきましたが、急速に新たな技術が世に広がり、AIの精度も格段に向上した今、これらの新しい技術をどのように経営に実装していくかは大きな課題です。経営政策のど真ん中にデジタルを据えるような考え方で取り込まなければ生き残っていけない。それくらいの危機感を抱いています。特にさまざまな部門からデータを集約し管理するコーポレート部門のDX推進は、部門ごとに課題も違い事業部に比べて実装が遅れ気味のため、データドリブンな意思決定や経営を加速したいと考えています。

また2024年度は、グローバル事業におけるインベストメント事業で、出資先の評価損計上や、海外での急な法制度の変更等によるリスクが顕在化しました。新興国ではこうした不測のリスクを踏まえて事業運営をしていくことがビジネスの肝だと感じています。

## 2025年度の方針

2024年度は構造改革が一段と進みましたが、2025年度は、金利ある世界への対応を進めながら、資産の見直しを図り、アセットが生み出す利益水準についても、一定の水準に達しないものはリサイクルを検討していきます。その意味では、2025年度は、どこに経営資源を集中させ、どれをやめていくのか、将来性やマーケット環境などを勘案しながら「選択と集中」を進めていきます。こうした見直しをすることが、将来の利益成長に向けた足場固めになると考えます。

## 組織風土と人的資本経営

人材、そして人材が生み出す当社の企業文化は、数値化できないものの大きな価値を生み出しています。ペイメント事業一本足打法の時代とは異なり、ファイナンスやグローバルなど事業領域が拡大したのに伴い、当社の人材も多様化が進んでいます。ここ数年は人材採用も全体の3分の1が新卒入社で、残りはテック系やファイナンス系を中心としたキャリア人材です。外から流入する異質な価値観を排除するのではなく、相互に価値を認め合うことで、当社の強さに磨きがかかっています。私も新しく中途入社する社員とは必ず面談し、「前の価値観を捨てないでほしい。以前の会社はこうだったよ、とどンドン言ってほしい」とお願いしています。当社が脈々と受け継いできた大切な企業風土の良さはそのままに、市場や環境変化に伴って変えていくべき部分もあるはずで。

また人材の多様性は、当社の取締役会を見ても明らかです。当社にプロパーで入社したのは私しかいませんし、取締役会では侃々諤々と、皆が自由に発言をする中で、多面的な見方の中から最適解を見出すことができている。

社員との対話は、ここ数年特に私が注力してきたことの一つです。経営と現場の距離を縮め、年数十回、経営課題や中期で目指す方向性などを直接私が伝える機会を設けてきました。もちろん、各担当役員や事業部長からも同じ目線で内容を伝えてもらっており、社内では経営課題や目指す方向性が共有できていると手応えを感じています。例えば、今の経営課題を問えば、誰もが「金利の上昇」と答えるほど、現場との一体感が醸成されており、これは会社の大きな強みです。

当社の事業基盤を支えているのは人材です。私は将来的に、株主に加えて社員に対する還元も、処遇の改善という視点で拡充したいと考えています。2024年度は全社員に一律100万円弱の決算賞与を支給しました。決算賞与があることで、多くの社員が業績に注目するようになってきているのは良かったと思いますし、100万円という数字は社内外ともにインパクトがあったと思います。次なる施策はベースアップです。2025年の新年挨拶では、林野会長から社員に向けて「平均年収を1,000万円にしたい」という発言があったのですが、私も将来的にはその水準を実現したいと考えていますし、特に努力して頑張っている社員に厚く還元できるような制度にしたいと考えています。



## 社長メッセージ

### ガバナンス体制の強化

当社の取締役会では、各執行役員の説明に対してさまざまな観点から指摘や質問が入り、多様なメンバーが闊達に議論をしています。2025年からは取締役会のメンバーも一部変わりましたが、取締役会の実効性は高まっていると感じます。

コーポレート・ガバナンスは、日々取り組むことが重要であり、ゴールがありません。林野会長と私による体制については、一部の機関投資家からご意見をいただいておりますが、私としてはこの体制だからこそうまく機能している部分大きいと感じていますし、執行は私に一任されています。当社の歴史を直接知る唯一の立場としての助言や、林野会長だからこそ築けてきたネットワークなどから得るものも多くあり、それらを企業価値として維持していきたいと考えています。

### ステークホルダーへのメッセージ

2024年度に当社が過去最高益を達成できたことは、かつてのペイメント事業一本足打法だった時代から、大きくポートフォリオ変革ができていることの表れです。しかし私には、まだ当社は成長の途上にあるという想いが強くあります。特に成長著しいグローバル事業には、無限の可能性があると期待しています。そのグローバル事業も、約10年前から準備をしようやく今、形になってきたものです。これからの10年間は、さらに成長を加速していけると確信しています。

一方で、当社のPBRは現状1倍を割っており、解散価値を下回っています。構造改革や資本戦略を着実に進めた結果、中計で掲げた最終年度の目標である事業利益1,000億円、ROE9.5%の水準には、初年度から大きく近づくことができている。PBRについても当社の内部努力でコントロールできる部分については着実にやり遂げていくことで目標に近づいていきたいと思っております。

ステークホルダーの皆様にはぜひ、長期目線で当社の今後の成長にご期待いただき、引き続き、ご支援賜りますようよろしくお願い申し上げます。



## 副社長メッセージ

### 必要なピースを一つずつ組み上げ、 持続的な企業価値向上へ

代表取締役(兼)副社長執行役員CHO

高橋 直樹



### GLOBAL NEO FINANCE COMPANYに向けて

当社は2030年に目指す姿として「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」を掲げていますが、この実現に必要なピースを暫時確保しつつあり、目指す姿を山の頂とすると4~5合目辺りに到達した印象です。

リテール向けノンバンクとして成長してきた当社が確保したいピースの一つが、銀行機能です。ファイナンスには、銀行法に基づく「バンク」と、貸金業法に基づく「ノンバンク」があり、それぞれ得意領域が異なります。

お客様の利便性を考えると、バンクとノンバンクが連携し、ワンストップでスピーディにサービスを提供できる体制が理想です。そうした観点から、リテール分野に強みを持つ当社は、同じくリテールに強みを持つスルガ銀行と2023年5月に資本業務提携を結びました。国内では一般的にバンクがノンバンクに出資するケースが多い中、ノンバンクである当社がバンクに出資するのは国内初の取り組みでした。また、提携にあたっては過去の不正融資問題も含め、スルガ銀行のガバナンス体制や財務健全性などを慎重に精査しました。その結果、とりわけ、同行の財務は非常に堅固であると判断でき、バンク機能を確保するメリットは、レピュテーションリスクを大きく上回ると判断しました。

もう一つ重要なのはペイメント事業の強化です。ペイメント事業においては、金利上昇局面における調達コストの増加が収益を圧迫するという、構造的な課題が存在します。こうした課題を踏まえ、持続的に成長していくためには、ペイメント事業においてリボ払いや分割払いといったサービスを拡充し、手数料収入による利益の拡大を図ることが重要だと考えています。

同時に、景気変動に左右されにくい収益基盤を確立するためには、デット(貸付)だけでなく、エクイティ(投資)によっても収益を上げられる体制の構築が必要です。こうした考えのもと、当社は国内独立系ファンドと共同でファンド事業を開始しました。メインターゲットは、SME(中小企業)です。事業再生や、事業承継に問題を抱える企業に対し、ハンズオンで関与しながら支援を行い、再生ファンド事業としての展開を図ります。例えば過剰債務に陥った企業の再建支援や、後継者不足に直面する企業への事業承継などがその具体例です。

また、不況時には無担保・有担保を問わず不良債権が発生します。こうした状況にも対応できるように、有担保債権についてはセゾンファンデックスグループのサービサー事業、無担保債権についてはセゾンパーソナルプラスがそれぞれ引き受ける準備をし、景気停滞期にも対応できる体制を構築しています。

証券ビジネスも重要なピースの一つです。証券ビジネスを手掛けることは、当社の預り資産の拡大に寄与すると同時に、お客様のアセットを活用した手数料収入の機会にもなります。資産形成ローンに加え、会員の皆様の資産運用に資する幅広い金融商品の開発・提供にも注力していきます。

そして、これらの事業を展開する上で重要になるのがIFA事業(金融商品仲介業)です。米国では独立したFP(ファイナンシャルプランナー)が提供する資産運用アドバイスに対価を支払う文化が定着しています。日本におけるこの分野はまだ発展途上にありますが、当社の会員向けアンケートでは、資産運用アドバイスへの需要があることが確認できました。そこで当社は2022年に、独立系FPを多く抱えるブロードマインドと資本業務提携を締結しました。今後はセゾン投信の強化に加え、ブロードマインドを通じた将来的な手数料収益の拡大も目指します。

その他領域への参入も検討しており、これらのピースの一つひとつつめることで、「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」の実現を図っていきます。

## 副社長メッセージ

### スルガ銀行との提携の成果

スルガ銀行とは、2023年度のファイナンス領域における連携開始以降、2025年6月末時点でコラボレーションローンの新規実行額が1,000億円を超えるなど順調に拡大しているほか、住宅ローン保証の残高も約250億円まで伸長しています。スルガ銀行の住宅ローンにはいくつかの特徴的な点があります。例えば、永住権を持たない外国人への融資が可能であること、最長50年の融資期間に対応していること、さらには2億円超の高額融資にも対応できる点などです。こうした強みを活かし、当社は2024年3月より、銀行代理店業務の形でスルガ銀行の住宅ローンの取次も開始しています。

さらに、両社の相互送客によるシナジーも生まれています。スルガ銀行で審査が通らなかった案件を当社が引き受ける一方で、自宅を担保とする貸出など、当社では対応が難しい案件はスルガ銀行に紹介するなど、互いの機能を補完し合う連携が進んでいます。

ペイメント領域においては、スルガ銀行に「粘着性の高い預金」を積み上げたいというニーズがある中、2024年度からスルガ銀行の預金者向けに当社のAMEXカードの共同展開を開始しました。スルガ銀行口座をカードの引き落とし先とすることで粘着性を高める商品として活用いただき、現在は3,000件弱まで拡大しています。

両社の提携は人的交流の活発化という面でも進展しています。資本業務提携を実のあるものとするには、統一したプラットフォーム上に多様なサービスを展開していくことが不可欠です。当社とスルガ銀行には全国規模の顧客基盤を持ち、リテールに注力しているという共通点があり、企業文化にも親和性があります。そうした中で、両社の社員一人ひとりが、資本業務提携のさらなる成果を目指し、部門の枠を越えた連携に取り組み、シナジー創出への意識も着実に高まってきていると感じます。

### 企業価値向上のための2つの課題

当社が今後さらに企業価値を高めていくためには、2つの大切な課題があります。

一つは、BS(バランスシート)を重視した経営への移行です。長年、カード事業を中心にPL(損益計算書)主体の経営を行ってきましたが、金利上昇が見込まれる今後は、RORAやROE、ROICといった資産効率やWACCの観点から、事業ポートフォリオを再構築していく必要があります。加えて、既存の各事業の定量化されたリスクの見直しを適宜・適切に実施し、それに基づいたリスクキャピタルの配賦を実現することで、既存の各事業の健全性を担保しつつ、新しい分野へ積極的に進出するため、当社の経営資源の再配分を機動的に実施していきます。

もう一つの課題は、社員の処遇改善です。業態転換を進める中では、従来のカード業界ではなく、金融業界や富裕層・SME向け事業を展開する企業との比較をもとに、処遇の適正化を進めていかなければなりません。2025年7月、ファントム・ストックを含めた決算賞与、約100万円を全社員に支給しましたが、優秀な人材を確保するにはなお不十分です。業態の変化に応じて人材像も変わるという認識のもと、既存社員の育成に加えて、中途採用のさらなる強化も図っていきます。

### 独自色の強い「緩やかな経済圏」

当社は、個人事業主や中小企業のオーナーといった富裕層・SME事業者をメインターゲットに、他の経済圏にはない独自の緩やかな経済圏を構築しています。これまでは会員層の拡大を目的に、多様な企業と幅広く提携を進めてきました。今後は、約3,300万人の会員基盤をさらに精査し、収益貢献度に応じて提供サービスにメリハリをつけることを検討しています。また、新たな提携先の開拓にあたっては、当社と同じターゲット層を持つ企業や顧客基盤を有しながらファイナンス機能を持たない企業に対して、バンクとノンバンクの両面からサービスを提供することで、双方にとってのWin-Winな関係を築いていきたいと考えています。

### ステークホルダーの皆様へ

当社には、株主・投資家をはじめ、お客様、社員、地域コミュニティ、行政当局など、さまざまなステークホルダーがいます。いずれのステークホルダーに対しても大切なことは、当社が何を考え、何をどう進めているのかを、分かりやすく丁寧にお伝えしていくことです。

今後も、皆様との対話を大切にしながら、分かりやすいコミュニケーションに努めてまいります。引き続き、当社へのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



# 事業ポートフォリオ変革

## 2030年、そしてその先へと続く クレディセゾンの挑戦と変革のDNA

クレディセゾンは、創業以来続く「挑戦と変革のDNA」を原動力に、顧客本位の発想やパートナーシップによる絶え間ないイノベーションを生み出しながら、事業ポートフォリオ変革と成長加速を両立させています。プレミアム戦略を軸とするペイメント事業、信用保証・不動産ファイナンスを中心としたファイナンス事業、そしてインド・ブラジル・ベトナムを柱としたグローバル事業が事業変革を遂げるとともに、社員一人ひとりの挑戦と進化を促す人的資本の強化と、デジタル技術の活用によるビジネス変革・転換に取り組む「CSDX戦略」によって社員の成長と経営基盤の強化も図っています。変化を恐れず価値を創造する力で、「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」の姿を着実にかたちにしていきます。

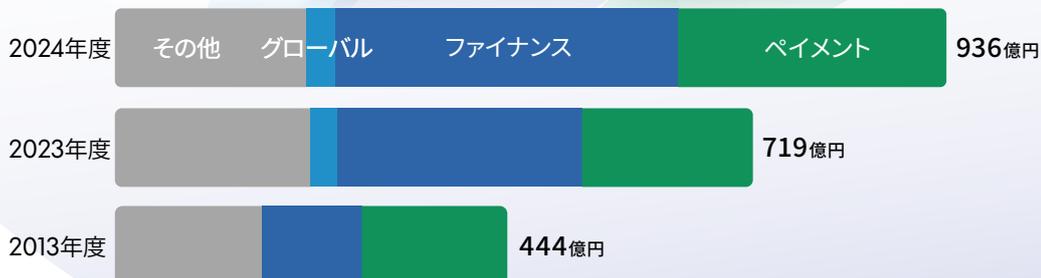
### 2030年に目指す姿

## 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～



### 事業利益 成長の推移



### クレディセゾンの強み

# 中期経営計画1年目の振り返り

中期経営計画3カ年の初年度である2024年度は  
「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」への進化を目指し基盤強化に努めた1年に

▶ 決算関連資料 [https://corporate.saisoncard.co.jp/wr\\_html/ir/data/jp/o3g2as00000001ff-att/o3g2as00000001h7.pdf](https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/ir/data/jp/o3g2as00000001ff-att/o3g2as00000001h7.pdf)

## 全体の振り返り

### 事業利益1,000億円超の達成に向け「稼ぐ力」の再定義と実装が果たされた1年

この1年間は、中期経営計画の初年度として、各戦略の基盤の強化に取り組みました。具体的には「国内事業の徹底的な筋肉質化」「各事業を加速させる銀行機能の活用と金融機能の増強」「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」「事業戦略と連動した社員の成長と経営基盤の強化」の4つの重点テーマのもとにさまざまな戦略を展開してきました。国内事業であるペイメント事業、ファイナンス事業の着実な成長のほか、第3の主力事業であるグローバル事業の伸長など、各事業が堅調に推移した結果、連結事業利益は936億円となり、過去最高益を更新しました。

また、資本コストや株価を意識した経営実現に向けた考え方を公表し、PBR1倍超を目指した資本政策も進めています。中計3カ年の自己株式取得目標700億円のうち、500億円を初年度に取得。200億円も2年目に取得する方針を示したほか、政策保有株式を7割相当縮減する方針についても、堅調に推移しています。

### 成果

- ▶ ペイメント・ファイナンス・グローバルの主要3事業の堅調な成長
- ▶ 事業を支えるCSDX戦略による生産性の向上と3年連続DX銘柄選定
- ▶ 企業価値向上に向けた「資本コストや株価を意識した経営」の強化
- ▶ 中計初年度に500億円の自己株式を取得、政策保有株式も縮減中
- ▶ 決算賞与支給による平均年収10%増と、社員の業績・株価への意識の高まり

## 2024年度決算結果サマリー

### 過去最高益を更新

※特別引当金取崩しなどの特殊要因を除いた実力値  
(840億円)でも過去最高益を更新

### “稼ぐ力”

	2023年度連結実績	2024年度連結目標	2024年度連結実績
純収益	3,616億円	4,130億円	4,228億円
事業利益	719億円	770億円	936億円
当期利益	729億円	520億円 <sup>※1</sup>	663億円
EPS	332円 <sup>※2</sup>	319円	423円
ROE	8.3% <sup>※2</sup>	7.5%	9.4%
自己資本比率	16.3%	15%程度	15.1%

※1 前年度のスルガ銀行の持分法適用会社化による負ののれん発生益相当額を持分法による投資利益として計上した反動により減益

※2 負ののれんを除く実績

▶ IR・投資家情報 <https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/>

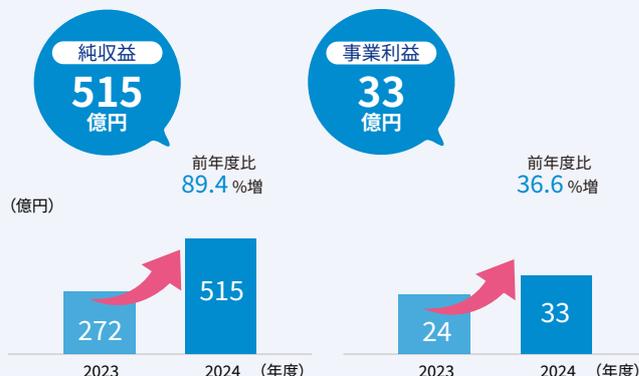
## 中期経営計画1年目の振り返り

## GLOBAL

## グローバル事業

- 主力のレンディング事業は着実に伸長、一方事業利益においては各国の規制やマーケット環境を踏まえた貸倒引当金の積み増しやインベストメント事業の出資先の評価損等により33億円で着地

インドのKisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.はリスクコントロールを実施しながら着実に債権残高を拡大。ベトナムが回復基調にあることに加え、「第二のインド」に向けたブラジルも着実に成長軌道にのりました。



## FINANCE

## ファイナンス事業

- クレディセゾンは不動産ファイナンス関連商品の拡充や、金利上昇に伴い変動金利商品の収益が拡大
- セゾンファンデックス、スルガ銀行の利益貢献拡大  
これらの結果、386億円で着地

クレディセゾン、セゾンファンデックスにおける信用保証、不動産ファイナンス領域における債権残高は、提携先拡大等により堅調に増大。スルガ銀行との協業も順調に推移するなど、グループによる事業基盤拡大が着実に進んだ1年でした。



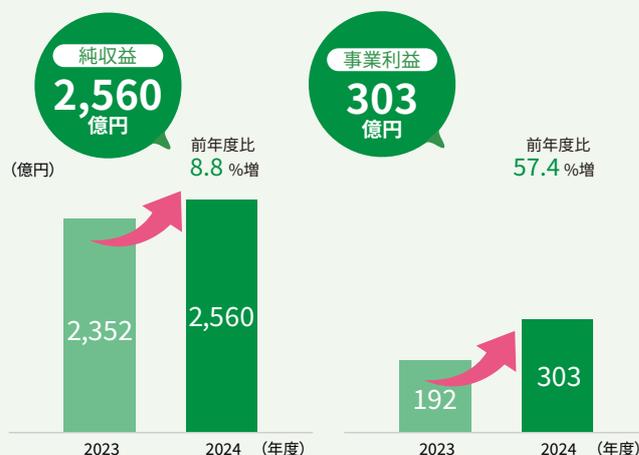
## PAYMENT

## ペイメント事業

- プレミアム戦略推進による顧客層の変化、リボ手数料率の引き上げや特別引当金取崩しの特殊要因も増益に寄与し303億円で着地

ペイメント事業は、年会費無料型カードからプレミアム層・SME向けカードへのシフトを明確に進め、収益性を重視する戦略が奏功しました。

セグメント利益は303億円と大幅増となり、プレミアム会員が稼働会員全体の約20%でありながら、利益の約45%を生み出す構造に変化するなど成果を残しています。



## 中期経営計画2年目：持続的成長へ向けた実行と検証

将来に向けた強靱な事業モデルと経営基盤への進化を目指し“持続的な成長力”を高めていく

### 2024年度は過去最高益を達成。2025年度は“実力ベースでの成長加速”を目指す年

2024年度は、特別引当金を除き本来の実力値と考える840億円で見ても連結事業利益は過去最高益を更新し、“稼ぐ力”の向上が感じられる結果となりました。2025年度は、前年度の特殊要因の剥落や金利上昇影響を跳ね返しなが、連結事業利益960億円の達成を目指します。また、将来に向けた強靱な事業モデルと経営基盤への進化を遂げるため、中計最終年度とその先の未来も見据えた“持続的な成長力”の向上に努めます。

### 2025年度の進捗状況

2025年8月公表の第1四半期決算では、純収益1,089億円、事業利益229億円で増収増益となりましたが、スルガ銀行の株式一部売却に関連する損失計上により四半期利益は160億円で減益となりました。前期反動や特殊要因等によりセグメントごとに強弱感のある結果となったためセグメント計画の見直しを図っていますが、通期の連結事業利益計画960億円は据え置き、達成に向け引き続き邁進しています。

#### 中期経営計画 重点テーマ(P)

- 国内事業の徹底的な筋肉質化
- 各事業を加速させる銀行機能の活用と金融機能の増強
- 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
- 事業戦略と連動した社員の成長と経営基盤強化

#### 2024年度の施策(D)

- グローバル：インド事業拡大とインドモデルの水平展開
- ファイナンス：グループビジネスによる利益拡大
- ペイメント：プレミアム戦略と構造改革による収益性向上
- 人事戦略：競争力の醸成
- CSDX戦略：全社員によるDX推進

#### 2025年度の方向性(A)

- 2025年度計画 連結事業利益 960億円／ROE 9.4%

##### グローバル ▶P31

インド・ブラジルの事業拡大とリスク管理

##### ファイナンス ▶P35

新商品リリースによるペイメントとの融合  
並びにグループビジネスの継続深耕

##### ペイメント ▶P39

プレミアム戦略を主軸とする収益性向上  
DXによる収益性改善

人事戦略 ▶P18

CSDX戦略 ▶P22



#### 2024年度の結果(C)

- グローバル：インド事業拡大とブラジルの着実な成長
- ファイナンス：不動産ファイナンス関連商品の拡充、スルガ銀行などグループ企業の利益貢献拡大
- ペイメント：プレミアム戦略推進、商品性の見直しによる収益性向上
- 人事戦略：平均年収+10%、エンゲージメントサーベイ実施
- CSDX戦略：DX銘柄3年連続選定、日本DX大賞2024ビジネストランスフォーメーション(BX)部門優秀賞受賞

### 資本政策

資本政策は、中計で掲げた各種取り組みを着実に推進しており、2025年7月末時点で、自己株式取得は615億円(進捗率87.9%)まで実施。政策保有株式の70%縮減は58.7%の進捗率まで推移しています。また、配当については安定継続配当の方針のもと、2025年度配当は5年連続増配となる1株当たり130円、5年前の約3倍の水準になる見通しです。配当性向30%以上を目指し、引き続き取り組みを進めていきます。

### まとめ

当社は2030年に目指す姿「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」の実現に向け、中計最終年度である2026年度の連結事業利益目標1,000億円超の達成、ならびにPBR1倍超を目指し、企業価値向上に努めています。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創る「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存在となれるよう、引き続き邁進していきます。

## 人事戦略

担当役員インタビュー

“夢中力人材”と  
“組織”を“事業”につなぎ、  
経営戦略を実現する

常務執行役員  
総務部、戦略人事部 管掌  
(兼) プロセシング営業部 担当

田畑 隆紀



「変化を楽しみ価値創造にチャレンジし続けられる多様な人材」を“夢中力人材”と定義しています。また、当社は2030年までに目指す姿として「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」を掲げ、常に新しい挑戦を続けています。経営戦略と人事戦略を連動させ、それを事業戦略につなげ、クレディセゾングループの発展に取り組んでいます。

### ビジネスを創り拡大させる“夢中力人材”を増やす

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。そして、企業文化である「オープン・フランク・イノベティブ」な社風の通り、失敗を恐れず挑戦できる成長機会を提供しています。社員が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ます。

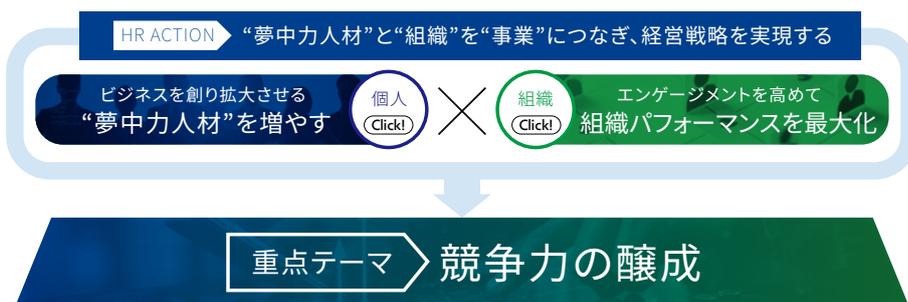
### エンゲージメントを高めて組織パフォーマンスを最大化する

「サービス先端企業」として“新しい価値を創造し続ける”ためには、失敗を恐れず挑戦できるための組織風土改革を推進して、社員一人ひとりのパフォーマンスを最大化していくことが重要であると考えています。

戦略人事部内の「HRBP (Human Resource Business Partner)」は、各事業部門や関係会社の事業成長を人事面からサポートする役割を担っています。当社人事のミッションは「人」と「組織」を「事業」へつなぎ、双方の成長を実現することです。今後も社員の成長と事業戦略との連動を意識し、進化し続けるクレディセゾングループを目指して、人事の役割を果たしていきます。

— 中期人事戦略 (2024-2026年度)

クレディセゾンらしさを言語化した<人事ポリシー>を掲げ  
より一貫性のある人事戦略を遂行



### 高い成果を出す社員に報酬で応えていく

中期経営計画2年目となる2025年度は「挑戦に報い、成果を正しく評価する文化を築き、組織全体の活力を高める」を重点テーマに掲げています。競争力ある組織風土を醸成するために、戦略人事部では高い成果を出す社員に報酬で応えます。「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」という当社の処遇制度の基本方針に則り、成長機会の拡大や能力開発支援のための投資を重点的に進めています。これは結果として、社員の能力開発だけでなく、当社の市場価値を高めることにつながり、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。

2025年4月には評価運用の見直しを行い、チャレンジした行動と成果の適切な評価も進めているほか、業績連動型の賞与制度によって実現した決算賞与との支給など、企業利益の達成を全社員で目指す組織風土の醸成や社員のモチベーションの向上を図るとともに、社員への利益還元も行っていきます。これからも人材投資の在り方を考え続け、経営戦略に連動した人事戦略を進めていきます。

## 人事戦略

### 「クレディセゾンの人事ポリシー」を策定

当社が人事において「何を大切に、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ため、2024年9月に「クレディセゾンの人事ポリシー」を策定しました。「人事ポリシー」は一部の経営陣や管理職だけでなく、役職や年齢を問わず多数のメンバーで、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」の言語化を目指して、複数回の協議や対話を重ねて作り上げました。このポリシーを根幹として、今後も社員の成長と経営戦略、事業戦略との連動を意識し、進化し続けるクレディセゾングループを目指して、人事の役割を果たしていきたいと思っています。



オープン・フランク・イノベティブな風土で経営理念を実現



変化を楽しみ価値創造にチャレンジし続けられる多様な人材



多様な事業展開に対応できる人材と専門スキルを持った人材を掛け合わせ事業拡大へ機動的に対応



期待する役割に給与を支給しチャレンジした行動と成果に賞与を支給



自らの意思でチャレンジした行動と成果を絶対評価



年齢、性別、職種など問わず個の強みを発揮できる人材活用

### 個人

ビジネスを創り拡大させる  
“夢中力人材”を増やす



### 重要指標

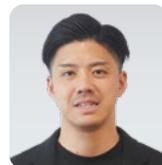


※2025年3月末時点/クレディセゾン単体/</>前年度比

### 社員の声

#### 「男性育児休業を取得してみて」

育児休業は周りも取得している社員が多く、申請に対する心理的な抵抗も特になく自然に取得しました。業務の引継ぎも円滑に進めることができ、安心して育児に専念する環境を整えることができましたし、休業期間中は出産の立ち会いをはじめ、子どもと過ごす時間を多く持つことができ、非常に貴重な経験となりました。子どもの健やかな成長や日々の変化に喜びを感じながら、家族との時間を通じて得られた学びや気づきは大きく、育児休業を取得して良かったです。



セゾンAMEX営業部  
田中 敦大

### 社内公募制度(オープンチャレンジ)

社員の自発的な挑戦やキャリア自律を後押しし、当社や関係会社の組織の成果発揮を加速させることを目的に、社内公募制度(オープンチャレンジ)を実施しています。2024年度の関係会社への公募案件数は20件(前年度比200.0%)に増加しており、多くの社員が異動を実現させ、新しいフィールドで挑戦・活躍しています。

### 社員の声

#### 「今までの経験を活かしながら新しい挑戦へ」

公募挑戦前は、コールセンターで業務をしていました。お客様から日々お声をいただく中で、より良いWeb系顧客サービスを作ることに携わりたいと思い、カードホルダー向けのサービスを担うデジタルシステム部の公募に挑戦しました。今までの経験を活かせるだけでなく、日々新しい学びがあり、社内公募制度に挑戦して良かったと感じています。



デジタルシステム部  
中野 公美子

## 人事戦略

## NEXT SAISON

2021年度から毎年開催している、経営戦略の実現に向け幹部がリーダーシップを発揮し、社員とともに新規事業立案を行う「NEXT SAISON」を、2024年度にリニューアルしました。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、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」の制度を統合するリニューアルを実施し、2024年度は25件の提案がありました。



## チャレンジ型登用制度

「NEXT SAISON」の提案から生まれたこの制度は、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、積極的なチャレンジを促す風土の醸成を目指し、雇用形態にとらわれず、全社員が自らの手挙げにより管理職に挑戦できる新制度です。2024年度は10名以上の応募があり、3名が希望のポジションを獲得しました。

## 組織

エンゲージメントを高めて  
組織パフォーマンスを最大化



## エンゲージメントサーベイ

パフォーマンスを最大化する組織風土の醸成を目的に、組織やチーム、個人の状態の“今”を可視化するため、現場のリアルな声を収集しています。エンゲージメントサーベイによって顕在化された課題は、HRBPの一環で各事業部門との対話に活用するなど、スコアをもとにした組織活性の取り組み検討・実施に使用されており、持続可能な企業成長を目指した職場環境の改善に役立てています。

## エンゲージメントサーベイ×部門や業績を超えたコミュニケーション機会の創出

2023年4月、社内外の人脈を広げ、業務におけるコミュニケーション活性化を推進する「FOC (Full of Communication) 推進会議」を立ち上げました。飲食をしながら部門や会社を超えたコミュニケーション機会の創出に取り組んでおり、2025年2月には、「チームを“もっと”強くする」ことを目的に、課長職を対象とした「TGIF」を開催。エンゲージメントサーベイデータの活用方法や、各チームのエンゲージメント向上に向けた取り組みの共有などを行いました。

## セゾン・レジリエンス

変化に強い「人」と「組織」を目指し、逆境において力強く組織を牽引する能力(レジリエンス)を高めるため、役員および部長職を対象にセゾン・レジリエンスを実施しています。2024年度には、対象範囲を関係会社の役員にまで拡大し、導入以来累計で40名が本プログラムに参加しています。

## 赤城自然園にて入社内定式を実施

2024年10月、2025年度入社予定の内定者に向けて、当社が運営する赤城自然園にて内定式を実施しました。「自然の中で実施する内定式」は、他社にはないユニークな形であり、文化的活動に重きを置く当社のDNAを体感してもらうことを目的として2023年から毎年実施しています。



## 「広報室全体の組織活性へ」

社員の声

健康面など個人単位での変化もありましたが、何よりもレジリエンスの本来の目的である「組織の行動変容」につながっています。緊急ではないが重要である「第二領域」に取り掛かるため、各個人の価値観にも触れながら、広報室全体で目標を設定し、PDCAを回す取り組みをしています。



広報室 室長  
山邊 まり子

## 「自然がくれた自信とつながり」

社員の声

自然の中での内定式は、まるで小旅行のような特別な体験でした。モルックや焼きりんごづくり、木漏れ日の中での講話など、自然を通じて仲間と自然に打ち解けました。新社会人になることに対し感じていた緊張がほぐれ、肩の力を抜いて一歩を踏み出す自信につながりました。



2025年度新入社員  
信用保証部  
浦田 壮一郎

## 人事戦略

## Diversity, Equity &amp; Inclusion

当社は「サービス先端企業」として新たな価値を社会に提供するため、多様な人材が自分らしく活躍できる組織づくりに取り組んでおり、2021年8月に設置した代表取締役(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」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、制度整備と相互理解の促進を通じて、誰もが働きやすく能力を発揮できる環境づくりを進めています。



## 事業サポートチーム

障がい者の新たな就労場所の創出を目的として2024年4月に設立しました。社内定型業務を受託し、各部門の業務効率化とリソース創出に貢献しています。開始以来、社内から多くの反響があり、依頼も増加しました。チーム拡大に向け、メンバーを増員中であり、今後もより社内の業務効率化に貢献していきます。

## 多様性を力に変えようWEEK 2025

2025年3月、前年度に引き続きDE&Iに関する全社イベントを開催し、前年度より開催日数が少ない中、延べ300名が参加しました。専門家トークイベントや経営層・社員による座談会など、さまざまな切り口でDE&Iを考えることで、職場理解の浸透や一人ひとりの「多様性」への向き合い方を考えました。



## 全社員で企業価値向上を目指す組織風土づくり

## TOPICS

## 全社員に約100万円の決算賞与を支給

当社では、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。(リリース情報は[こちら](#))

「決算賞与」では、期初計画を超過した単体経常利益の一定割合を社員に還元しており、支給額の2/3を現金、1/3をファントムストックで支給する仕組みを取っています。2025年7月には、全社員に一律約97.8万円\*を支給しました。理論年収に対し、入社間もない若年層は23%程度、全体の2割超を占めるオペレーションなど定型業務を担う層は30%程度の年収上昇にもつながっています。

また、持株会制度の加入率は2025年3月末時点で53.8%、グループ持株会参画会社は6社まで拡大するなど、社員の企業価値(株価)や経営参画に対する意識向上につながっています。

\*2024年度の現金支給分、2022年度・2023年度のファントムストック分を合計



## 社員の声

## 「株価を意識するきっかけに」

決算賞与を受け取ってから、株価や会社の業績について強く意識するようになりました。過年度のファントムストック分の支給も受けたことで、自身の業務が会社の成果に直結しているとより実感しました。事業利益に貢献できる人材として成長していくとともに、社会や経済の動向にも目を向ける必要があると感じています。今後はより広い視野で業務に取り組み、企業価値の向上に寄与していきたいと考えています。



ファイナンス企画部  
池畑 祐希

## CSDX戦略

担当役員インタビュー

### CSAXへの挑戦

(Credit Saison AI Transformation)

取締役(兼)専務執行役員CDO(兼)CTO  
グループDX戦略、CSDX推進部、  
情報セキュリティ統括部、  
カスタマーサクセス事業部 管掌

小野 和俊



2022年にChatGPTが社会に衝撃を与えて以来、生成AIによって従来の仕事や生活の仕方が劇的かつ急速に変化し続けています。当社では2019年よりDXに本格着手し、内製開発組織をゼロから立ち上げて200名規模にまで拡大しました。フロントエンドはもちろん、基幹系システムも含め、多数のシステムを内製開発してきました。内製開発という強力な武器を手に入れた私たちが現在目指しているのは、AIによる業務変革です。CSDXのPhase4として掲げるCSAXでは、「AIを前提として全社の業務を再設計する」ことを目指します。

例えば、コールセンターの業務を考えてみます。電話やスマホアプリ、メールなど、さまざまなチャネルを通じたお客様からの問い合わせ内容が受付を担当するAIによって解釈され、関連する各システムのAPIが呼び出され、その結果が生成AIによって要約され、オペレーターの最終確認を経てお客様に回答される——このようなコールセンターが実現すれば、事業の収益構造に大きなインパクトを与える可能性があります。このようなシステムを実現するには、既存システムが「社員が使える」だけでなく「システムからも使える(他システムからAPIで呼び出し可能)」である必要があります。現在、内製開発によってこうしたAPI化が着々と進んでおり、内製開発の取り組みとAI活用とが相互に結びつくことで、掛け算の効果を発揮することが期待できます。

総合職社員の日々の業務についても、AI活用により大きな効果が見込めます。すでに社内向けにリリースされている「SAISON ASSIST」(社内用ChatGPT)には毎月社員から6万件近い相談が寄せられていますが、SAISON ASSISTには新卒の社員1名分程度のコストしかかかっていません。現在、生成AIの活用コンテストを開催するなどして業務改善事例を収集していますが、多くの業務にAIによって改善できる余地があると感じており、「AIを前提として全社の業務を再設計する」ことで全社の業務効率を劇的に改善していくことを目指します。

## 2024年度の振り返り

2024年度も様々な活動に取り組んできましたが、中でも特筆すべき活動が2つありました。

ひとつは、以前から推進していた手作業業務の自動化が一段と進み、DXに本格的に着手した2019年と比べて、160万時間(社員800名分)の業務が自動化されたことです。

もうひとつは、クレジットカード事業基幹システムの外販に成功したことです。当社のクレジットカード基幹システムは2018年に完成し、小さな障害はありつつも基本的に安定稼働してきました。さらに、2022年にはこの基幹システムを包み込む社内API基盤であるオープンGWの内製化とクラウド化に成功したことで、迅速な機能追加や修正、クラウドならではの伸縮性の高いシステムリソースの調整が可能になりました。このように安定性とスピード感の両立(当社が掲げているバイモーダル戦略)が実を結び、案件受注と受注システムの完成に至ったことは大きなトピックだと考えています。



## CSDX戦略

## 生産性を向上させるCSDX戦略

内製開発組織であるテクノロジーセンターを立ち上げた2019年以降、私たちはお客様の新たな体験を創出すること(CX: Customer Experience)と、社員の体験を転換すること(EX: Employee Experience)を目的にCSDX戦略を策定し、DX推進に取り組んできました。

2024年度にはCSDX戦略はPhase3を迎え、業務プロセスの完全デジタル化を目標に取り組んだ結果、業務削減時間161万時間(2019~2024年度累計)、紙削減102トン(2019年度比)を達成することができました。

2025年度は、CSDX戦略をPhase4に進め、AIを成長エンジンとして価値創造を加速させていきます。これまでのAI活用事例としては、全社員が利用可能な社内専用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などを内製開発し、EX向上に努めてきました。

今後はこれをさらに飛躍させるため、お客様との接点に近いコールセンター業務を支える音声基盤システムの内製化に取り組み、すべてのチャネルからのお客様対応をシームレスに集約するとともに、高度な生成AI技術の導入により、より実践的な効果を上げることに注力していきます。

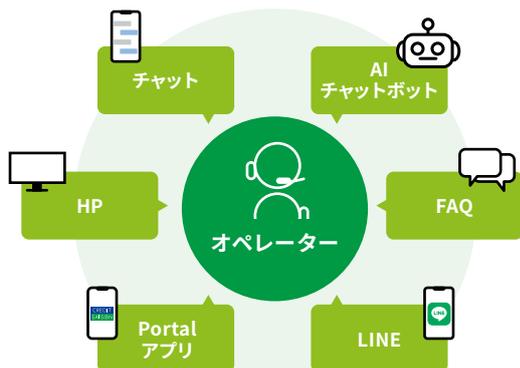
## AIを成長エンジンとして価値創造を加速させる



CSDXをさらに加速  
AIを活用した構造改革へ

お客様体験  
(CX)

すべてのチャネルから  
お客様対応をシームレスに集約



オペレーターの対応速度の向上を目指す

社員体験  
(EX)

音声基盤システムの統合による  
一元管理



音声基盤の管理を次世代クラウド音声基盤に  
統合し、一元管理の実現を目指す

事例：音声基盤のクラウド化と更改に本格着手

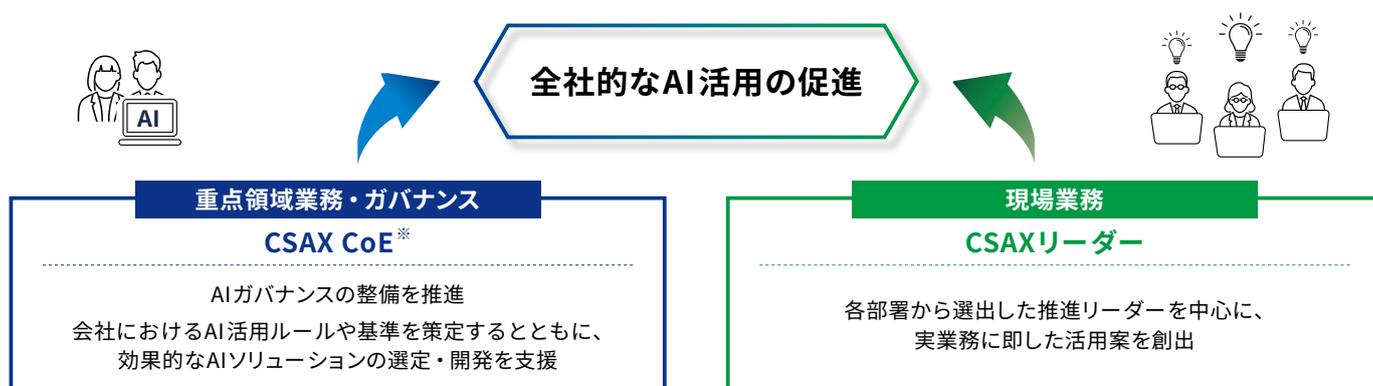
## AIによる業務変革に向けて

### ■ 生成AI推進のためのCSAXプロジェクトの立ち上げ

当社は生成AIの全社的な活用を推進するため、2025年4月に「生成AI推進プロジェクト」を立ち上げました。本プロジェクトでは、トップダウンによる重点領域へのAI導入の加速と、ボトムアップによる現場主導の活用促進という、2つのアプローチを並行して進めています。

まず、重点領域へのAI導入では、内製開発部門とAI事務局が連携し、組織横断で業務プロセスの改革に取り組んでいます。経営層と協議の上、選定した領域において、生成AIを前提とした業務への転換を推進します。また、セキュリティルールなどを整備し、安全かつ安心してAIを活用できる環境を構築します。一方、ボトムアップによる現場主導のAI活用の推進では、各部門から選抜したリーダーを中心に、自部門の課題解決を目標とした業務に適したユースケースを実装していきます。それらをAI事務局が収集し、特に有効な取り組みについては、テンプレート化して横展開します。また、必要な知識やスキルに合わせた学習コンテンツやハッカソンなどを開催し、スキル向上とAI活用文化の醸成を後押ししていく予定です。

トップダウンとボトムアップの両面から推進することで、AIを企業変革の中核に据え、持続的な成長を目指していきます。



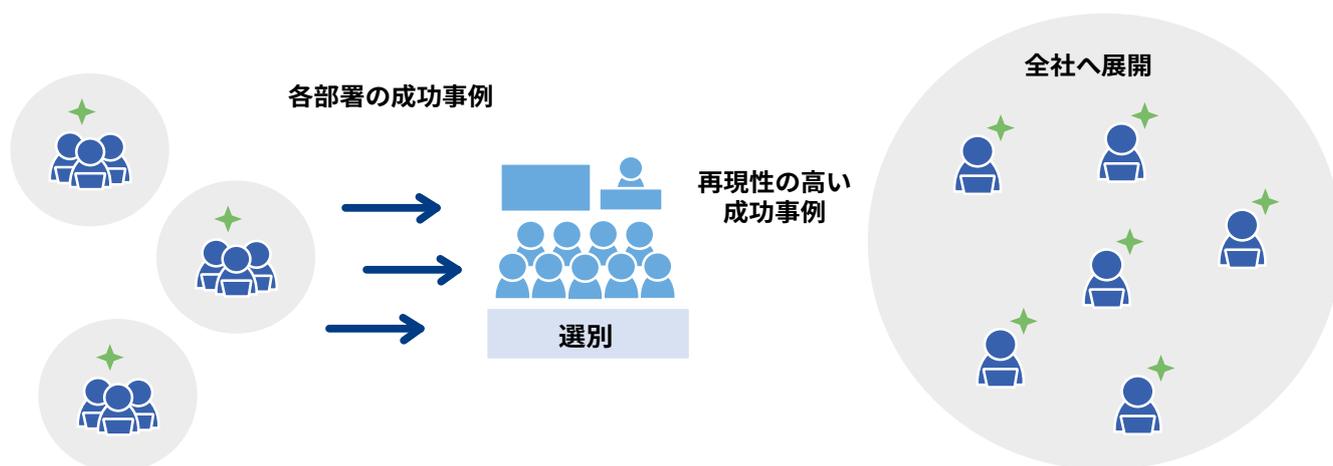
※ CoE (Center of Excellence) : 特定分野の知識やスキルを集約し、全社的に展開するための専門組織

### ■ 全社員によるAIワーカー化

ボトムアップによる推進体制を強化するため、現場での活用をより深め、組織全体へと波及させるための新たな取り組みを展開します。生成AIツールの活用においては、これまで個人レベルでの業務効率化にとどまることが多く、チーム単位での活用や、優れた事例の全社展開が進みにくいという課題がありました。

そこで、新たに少人数チームによる「生成AIワークショップ」を導入し、個々のノウハウを共通のユースケースへ集約する仕組みを構築します。具体的には、各チームが自部門の業務を対象に、1か月間～数か月間の期間を設定して、「企画 → 実装 → 検証」のサイクルを実行していきます。AI事務局はその取り組みの中から削減時間の効果性の高い案件や、組織横断で展開が可能な再現性の高い成功事例を選定し、テンプレート化して社内へ展開していきます。

このように、これまで個人単位で散在していた生成AIの活用を、チームによる協働と仕組みによる標準化によって体系化し、組織全体の生産性向上を実現していきます。



# サステナビリティ

～当社が抱える課題と、未来と社会の期待に応えるための取り組み～

## ■ サステナビリティに関する基本的な考え方

「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。

### 特集

#### 決済データから個人のCO<sub>2</sub>排出量を可視化する「SAISON CARD Digital for becoz」 カーボンニュートラル実現に向けたサポートを継続中



システム企画部  
高橋 陽子

財務経理部  
部長  
田中 裕明

サステナビリティ推進部  
部長  
若松 夕香

「SAISON CARD Digital for becoz」(以下、becoz card)は、CO<sub>2</sub>排出量の可視化を実現する国内初のクレジットカードとして2022年6月に発行開始し、今年で3周年を迎えました。



becoz cardはプラスチックカードを発行しないデジタルカード形式で、専用アプリ上でクレジットカード利用履歴に基づくCO<sub>2</sub>排出量を可視化することができます。個人の生活に“環境価値”という新しい判断基準を提案し、カーボンニュートラルなライフスタイルを送りたいと考える生活者を応援しています。

## becoz card関係者インタビュー

**若松:** becoz cardは田中さんが経営企画部時代にサービスリリースされました。誕生までの背景や周囲の反応はいかがでしたか。



**田中:** 2021年に、現在の事業パートナーであるDATAFLUCT社の新聞掲載記事を社長が目にしたことがきっかけで検討を開始しました。

DATAFLUCT社と協業することで、当社のビジネスとつながりがあるお客様と一緒にCO<sub>2</sub>排出削減に向けた取り組みができないかとサービスの開発を進めましたが、社内では時期尚早という意見もあり、なかなか協力を得られる状況ではなく、プロジェクトの道りは決して平坦ではありませんでした。さまざまな難局を乗り越え、2022年6月にサービスをリリース後、「NIKKEI脱炭素アワード2022」(プロジェクト部門)の大賞と「Japan Financial Innovation Award 2023」での大賞受賞により、社会的な評価を得ることができました。メディア取材の増加など認知度が向上し、持続可能な社会を実現するための一歩を踏み出すことができました。

**若松:** 高橋さんは2024年度からエコビジネスタスクフォースに参加し、becoz cardに携わっていますね。

**高橋:** 以前から環境問題には関心があり、3年前「気候変動問題に向き合うカード」が発表されたときは心が躍りました、日頃からチェックしていた社内公募で今回のタスクフォースを見つけたときは迷わず応募しました。タスクフォース内にはいくつかテーマがあり、「様々な可能性を秘めているのにまだまだ認知が足りずもったいない」と感じたbecoz cardを選択しました。チームメンバーと関わるにつれ、自分とメンバーの想いが同じ方向を向いていることを実感しています。

**田中:** becoz cardの調査分析を進める中で、何か気づきはありましたか。

**高橋:** 興味深いのは、当社の他カードとは異なり、「30代以下の男性」に特に支持されていることです。若年層を含めた幅広い層の多様なライフスタイルに寄り添い、身近なツールであるカードを用いて環境への配慮を日常に取り入れていただくことは、意義深いと思います。

**田中:** 若松さんはサステナビリティ推進部の部長として、サステナビリティ推進委員会の事務局も務めていますが、今後はどんな展開をしていきたいですか。

**若松:** 環境問題に関心を持つ方が増える一方で、「何から始めればいいのか分からない」という声は今も変わらず聞こえてきます。becoz cardが3年前に誕生したのも、そうした方々の背中をそっと押して、行動を変えるきっかけを提供するためでした。「地球環境のために何か行動したい」という想いを支え続け、これからも一人でも多くの方とともに地球環境課題の解決に向け取り組んでいきます。



## サステナビリティ

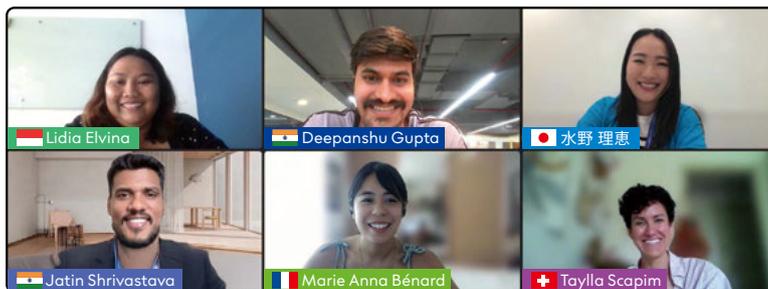
当社は、グローバルな視点と地域社会への貢献を両立しながら、次世代育成や多様性・包摂性 (DE&I) を重視した取り組みを推進しています。

### ポジティブ・インパクト創出のための取り組み

当社グループが2021年に事業を開始したインパクト投融資。翌年に組成された当初2名のチームは、5国籍5ロケーション、6名のチーム(エキスパート2名含む)に成長しており、ファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指し、ポジティブ・インパクトの拡大を日々進めています。

#### インパクト・ESG推進は持続可能な成長につながる

十分に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)に金融サービスを提供するインパクト投融資。FinTech企業やマイクロファイナンス機関と連携しながら行うこの取り組みは、投融資先企業の持続可能な成長とESG強化の支援だけでなく、当社の成長にもつながります。情熱をもって社会変革を進める各国担当者が、取り組みへの想いを語ります。



**Marie Anna:** 私は各国のインパクト投融資業務を統括する立場として、これまではESGとインパクトの管理体制を築いてきました。ここからは、チームの人材育成と専門家の採用に注力するだけでなく、データに基づく意思決定による効率性向上や、変化する規制要件の管理、ビジネス戦略とクライアントニーズの両軸を満たす直接的な連携などを行い、インパクト創出に向けて真摯に取り組んでいきます。また近い将来、インパクト投融資の幅を広げ、業界内で私たちグループのリーダーシップを示したいとも考えています。昨年、社員の想いと企業文化の変化が映し出されたグローバル事業の共通の価値観「ミッション、ビジョン、パリュー (MVV)」を策定する際、“インパクト”を戦略的に組み込みました。インパクトが私たちの重要な柱の一つとなったことは、画期的だと感じています。

**水野:** 日本のインパクト市場は、資産運用額が1年で約2倍になり著しい変革を遂げています。私は、融資判断のためのデューデリジェンスにおいて、融資を通して人々の生活が変わることを目にするたび、インパクトは単なる指標ではなく、人生を変えるものだ実感します。女性起業家が初めての正式な資金調達を実現したり、私たちの支援で学校に通う子どもを見たりするたびに、ファイナンシャル・インクルージョンの力を感じています。

**Lidia:** 過去3年のインドネシアでのインパクト市場の変化は劇的で、ニッチな話題から国家課題として取り上げられるまでになりました。それに伴いプレーヤーも増え、国全体で盛り上がりを見せています。共感から始まり、好奇心を持ち続け、現状に挑戦すること。私はインパクトワークは理想と行動が交わる場所だと感じますし、同じ想いを持つ人がもっと必要です。今後もより強固なインパクトエコシステムを築いていきたいです。

**Jatin:** インドのインパクト市場は、規制環境が後押しをしていることもあり、グローバル市場を牽引しています。一方、多くの市場関係者にとってまだ比較的新しい概念であるため、その重要性を効果的に伝え、協力して取り組んでいくことは長い道のりです。戦略的なリスク管理ツールとして、長期的な価値創造のドライバーとしての重要な役割を認識してもらえるよう日々働きかけています。

**Deepanshu:** Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.がインドのノンバンクセクターで融資を行う中、もともと私は融資を受ける企業側の立場でしたが、同社に入社し融資を行う側となった今、ファイナンシャル・インクルージョンが人々の生活とコミュニティに与える変革の力を目の当たりにしています。借り手が直面する現実を常に意識することを忘れず、財務上の慎重さと測定可能なインパクト創造の間の慎重なバランスを取ることを心掛けています。

**Taylla:** インパクトに取り組む意義を考えたとき、社会や環境へのポジティブな影響に反対する人はいないでしょう。当社グループの強みである現実的で投融資家目線に立ったフレームワークと、ビジネス成長と拡大への野心を活かしながら、若く先見性のあるメンバーと、日系企業でありながらグローバルにビジネスを行う企業をサポートできることは、素晴らしい機会だと感じています。

当社子会社による  
融資実行額

3,700 億円

当社子会社による  
融資実行件数

240 万件

当社提携金融機関が  
融資した中小等細企業数  
うち、女性起業家割合

2,800 万社  
69%

当社提携金融機関が  
融資した個人顧客数

2,800 万人

※2024年3月末時点

▶ インパクトレポート Saison-International-impact-report-28Oct-jp.pdf

## サステナビリティ

## TOPICS

## ネットゼロ実現に向けて

持続可能な未来に向けて、企業活動における環境負荷の低減を加速するため「気候移行計画」を策定しました。

2050年度の温室効果ガス排出量ネットゼロの実現を目指して、取り組みを強化していきます。

- 2021年 サステナビリティ推進委員会新設
- 2022年 TCFD提言への賛同を表明
- 2023年 自社ビルを100%再エネ化
- 2024年 SBTi認定取得
- 2025年 気候移行計画策定、ネットゼロ宣言



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

## 次世代に向けた取り組み

クレディセゾンは、これからの未来を担う子どもたちから学生などさまざまな方を対象に、国内外でCSR活動や金融教育を実施しています。また、次世代に自然を残す取り組みも、創業者の想いを引き継いで行っています。



CSR活動への積極的な取り組み  
(インド)

インド子会社のKisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.では、収益の一定割合を社会的責任を果たすために寄付しています。

2024年度に寄付をしたうちの一つのNGOでは、高齢者や女性・子どもが安全に過ごすことができる施設を運営しており、寄付を通して、30名の子どもたちが衛生的な環境で、健康に、安全に過ごすサポートができました。この施設に来るまでは不安な毎日を送っていた子どもたちが、将来の夢を持てるようになったと語る姿は非常に印象的でした。今後も積極的に支援先を増やしていきます。



金融教育への取り組み  
(日本・シンガポール)

当社は、日本のみならず、海外子会社も含め様々なステークホルダーに対し、次世代への金融教育を続けています。日本では、中高生向けに展開している「出張授業～SAISON TEACHER～」を中心に、当社社員が講師となる金融教育プログラムを提供しています(2025年3月末実績672回、受講者数約29,000名)。2024年度は有志が集まり、社員の子どもが職場訪問をする「ウェルカムキッズデー～おかねが成長するってホント?!～」を開催。小・中学生向けのオリジナルゲームを通して投資を体験することにより、お金を増やすことができる学びを提供しました。お金によって企業を応援できること、お金は成長していくことを体感したことで、参加者からは、子どもたちが投資に興味を持ったという感想も寄せられています。



赤城自然園  
次世代に自然を残す取り組み(日本)

当社が運営する群馬県渋川市の赤城自然園は、雑木林を約40年かけて再生し、植生を整えながら生態系の維持に努めています。地下水を園内に配水して川や池を満たし森全体を潤すなど、生物多様性に配慮した森づくりと植物の保全、植栽を行っています。里山生態系が良好に維持されていることが調査結果からも確認され、生物多様性の保全にも貢献しています。森林セラピー基地にも認定されており、群馬県のネイチャーポジティブ推進プラットフォームのベストプラクティスにも選定されています。

▶ 赤城自然園 <https://akagishizenen.jp/>

## 人権に関する取り組み

当社では、「行動宣言・行動基準」を定め、人権の尊重を行動の原則の一つとしています。サービス先端企業という経営理念を実現するための基盤強化として、人権尊重の取り組みを進めながら、多様性を認め合う組織、社会づくりを目指しています。

2024年9月、課長職向けに「アンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)」について理解を深める研修を実施し、220名が参加しました。

2023年度には、全役員、部長職向けにも同内容の研修を実施しており、2025年度以降はその他の階層向けにも理解醸成に向けた施策を実施します。今後は社内向けの取り組みだけでなく人権デューデリジェンスを実施し、取り組みをより一層強化していきます。

▶ 人権 [https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/csr/human\\_rights/](https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/csr/human_rights/)

## 財務資本政策

担当役員インタビュー

### 金利上昇に伴う調整を図りながら 確実に中期経営目標への 到達を図っていく

常務執行役員 CFO  
広報室、財務経理部、クレジット・リース事業部 管掌  
(兼)クレジット・リース事業部長

根岸 正樹



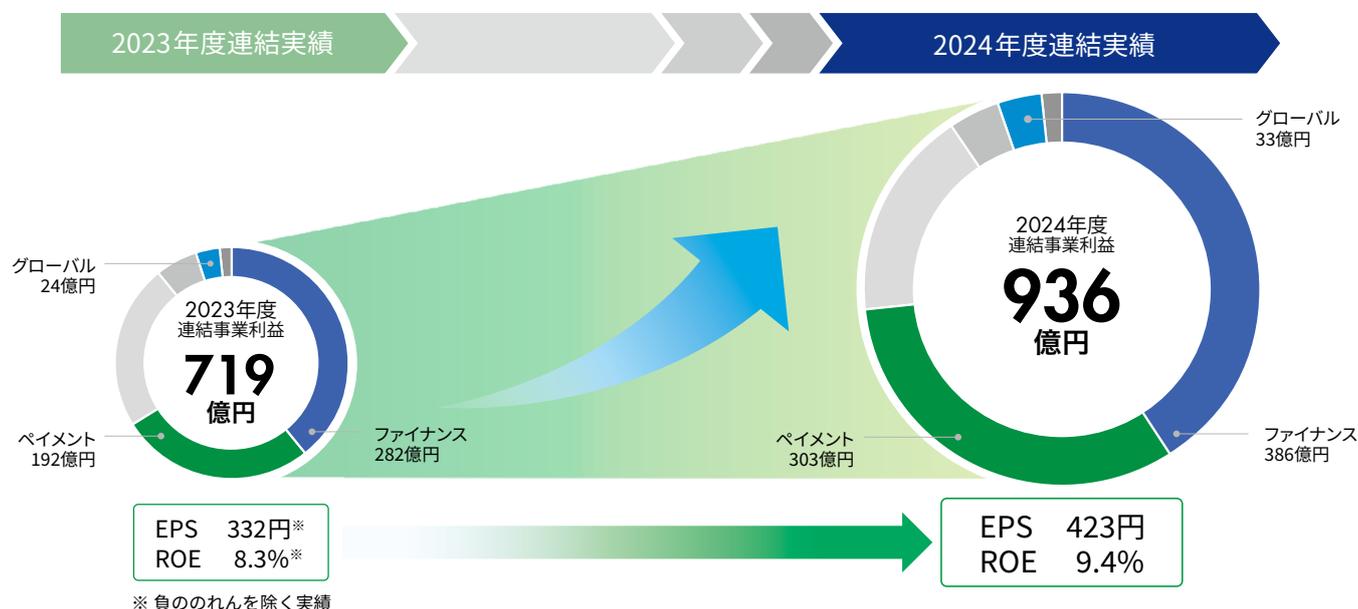
## 事業環境変化を踏まえて

2024年、金利ある世界への転換が進み事業環境が大きく変化しました。現行の中期経営計画を策定する際にも金利上昇は織り込んでいましたが、実際には想定を上回るスピードで進行しており、前提条件の変化を踏まえた事業計画や各種施策の優先順位、ポートフォリオなどの見直しを議論しています。

2024年度の業績を振り返ると、ペイメント事業は構造改革が順調に進み、ファイナンス事業も、クレディセゾン、セゾンファンデックス、スルガ銀行ともに好調で業績を伸ばしました。グローバル事業は当初の期待値には届かなかったものの、この先の事業成長が確実に見えてきています。各事業の成長が確信できる結果を踏まえ、事業計画の見直しにおいても、さらなる金利上昇を想定しながら、既存の事業戦略をどう前向きに進化させるかという視点で、気持ちに多少の余裕を持ち、前向きに議論を進められています。

この前向きさを保てる要因としては、かつてのペイメント事業一本足の構造から脱却し、ファイナンス事業が2本目の柱として確立した後に金利上昇のタイミングを迎えられたことが大きいと実感します。ファイナンス事業はほとんどが変動金利資産であり、金利上昇に対して高い耐性を持っていますし、ペイメント事業についてもここ数年のシステム化・デジタル化で事業運営体制のスリム化・効率化が着実に進んでおり、その結果、金利上昇によるコスト増にもより柔軟に対応できるポートフォリオが構築されつつあり、各事業が金利上昇を過度に懸念することなく挑戦を続けられる状態にあると認識しています。

事業環境が変化しても、現中計においてはペイメント、ファイナンス、グローバルの3つの柱の事業を中心に進めていきます。中計初年度では、国内事業にも強い成長機会を確認できているため、グローバル事業への積極的な投資を進めながら、その一部を国内にも振り向け、国内の事業成長に資する投資機会も模索していきます。例えばスルガ銀行とのアライアンスでは、バンクとノンバンクの相性の良さに加え、両社が持つ審査力や営業のスピードを活かすことで、良質な資産の積み増しが実現できています。これは当社単独では得がたい、新たな価値を生み出す成長機会であると感じています。



## 財務資本政策

### ■ 確度が高まった事業利益目標の達成

2024年度の連結事業利益は936億円となりましたが、一過性要因を除いた実力値は840億円だと見えています。2025年度の事業利益目標は、この実力値から約120億円増益の960億円としており、これを達成できれば、2026年度は中計目標の1,000億円超の確実な達成が視野に入ります。

2025年度におけるグローバル事業は、インドの健全な成長継続と、次の成長の柱であるブラジルでの具体的な成長戦略の具体化が重要なテーマとなります。ペイメント事業では、構造改革を進めながら、準富裕層以上の個人顧客と個人事業主(SME)を主要ターゲットとするプレミアム戦略のもと、顧客拡大と、調達コストが上昇する環境変化に対応した商品開発・改定を進めています。

ファイナンス事業では、金利環境の変化を踏まえて、オンバランスとオフバランスの両面での成長を目指します。当社のファイナンス事業は、大きく分けて信用保証事業と、不動産ファイナンス事業の2つに分類されます。信用保証事業は、エンドユーザーが返済不能となった場合に当社が金融機関に返済するビジネスで、一定の弁済リスクを伴うものの、当社のバランスシート(以下、BS)に対する負担が軽く、フィーで稼ぐビジネスです。こうしたオフバランスのビジネスで成長機会を窺い、そこで確固たる収益を拡大できれば、BSを膨らませるオンバランスのビジネスへの過度な依存を避けつつ持続的な成長が実現できると考えます。

もちろんBSへの負担が軽いビジネスでも、保証履行が発生すれば、当社も瞬間的に影響を受ける可能性はあります。そのためリスクの上限(キャップ)を意識したハンドリングや、年度ごとの事業、投資判断の議論も必要です。特に不動産担保ローンへの信用保証もあるため、オフバランスのメリットを享受しながらも、その裏付けとなる不動産市場の動向を常に注視し、踏み込むべき程度を慎重に判断する必要があります。

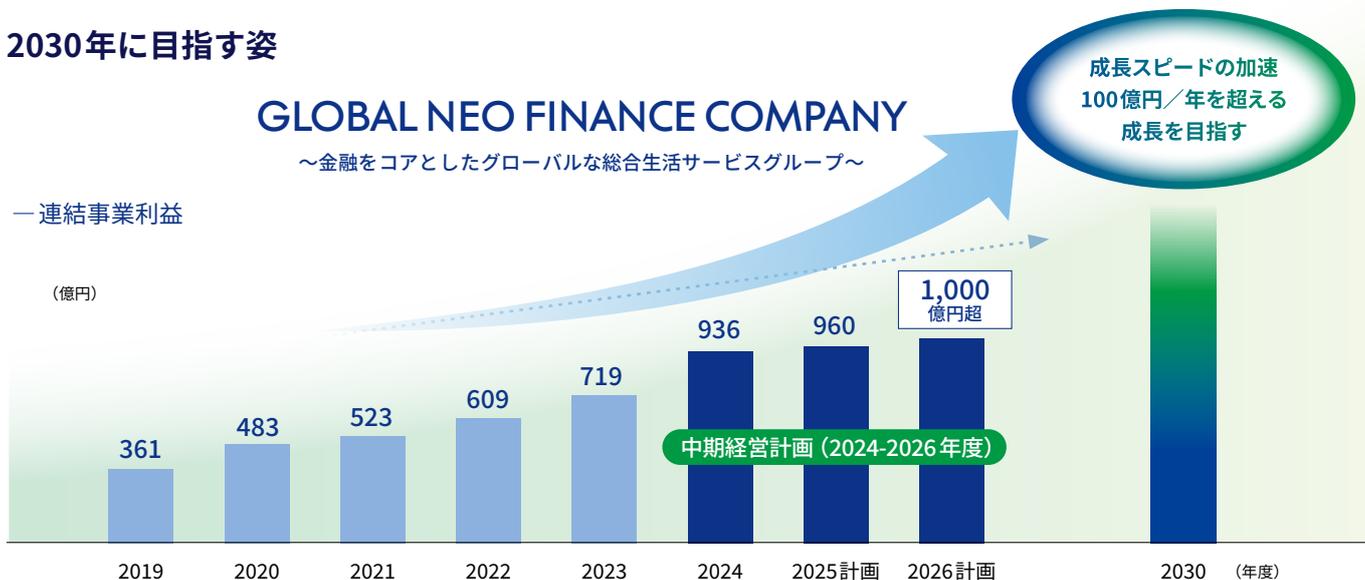
また財務的な視点で見ると、すでに有利子負債残高が3兆円超と借入規模が大きくなっています。事業側の利益率も意識しつつ、成長投資(M&A含む)の積極性と資本効率とのバランスを取りながら、必要であればボリュームを取りにいかねばならなくなる点は課題です。一定程度信用リスクに重なるスプレッドも変化してくる可能性があるため、BSを膨らませずに稼ぐことへの意識は重要だと考えています。

### ■ 2030年を見据えた事業成長について

水野社長は、個人的な思いとして2030年度を中途に事業利益が2,000億円規模の事業会社になりたいと発信しています。この件に関して資本市場からは、どのように実現するのかとの問い合わせも多く受けます。トップが抱く野心的な目標を社外に発信したことを、私自身は前向きに捉えています。私も新たに挑戦心を抱きましたし、社内にも良い影響を及ぼしていると感じます。

もちろん、オーガニックな成長のみで考えると、2030年度の事業利益2,000億円の達成には高いハードルがあるのも事実です。しかしここ数年、社員の意識が大きくポジティブに変化してきたと感じています。前中計では事業利益700億円の目標を1年前倒しで達成し、現中計でも最終年度の1,000億円超目標の達成確度が初年度から高まっています。こうした中で、当初は野心的だと社内外で捉えられていた数値に現実味を持たせてきたことは社員の自信にもつながっており、知恵を絞りながらチャレンジをしていこうという風土もより活性化していると感じます。

### 2030年に目指す姿



## 財務資本政策

2030年までの成長の姿の中で極めて重要なのがグローバル事業です。2019年のライセンス取得以降、急成長を遂げているインド事業のほか、次の柱としてブラジル事業への投資を加速する必要があります。インド事業は急成長する過程で計画通りに進まなかった部分もありましたが、今後は改めてリスクマネジメントとガバナンスを強化しながら、攻めと守りの両面から成長を図っていきます。また、インド国内の金融機関約40行と取引し、社債調達も行うなど、基本的に現地で資金調達を完結しているインド事業は、これまでの実績により高い信用力を確立しており、今後も安定的かつ低コストでの資金調達が可能だと見ています。

ペイメント事業は再び成長ステージに入り、ここ数年のプレミアム戦略も軌道に乗りつつあります。前述したように、今後は、ターゲット顧客の明確化と環境変化に対応したプロダクト開発を軸に、ビジネスモデルの構築を進めます。ファイナンス事業では、クレディセゾン、セゾンファンデックス、スルガ銀行がそれぞれの強みを活かし、事業機会の獲得に注力していきます。

## 資本効率や株価を意識した経営

現中計の策定時点から社内では相当に資本効率に関する議論を深めてきました。当社の資本コストは概ね8～11%のレンジと想定し、中計最終年度ではROE9.5%との目標を掲げており、2024年度末のROEは9.4%となりました。2025年度末は、利益の増加に伴い資本が厚くなりますが、200億円相当の自己株式の取得で9.4%の水準を維持できると考え、ROEは横ばいを想定しています。もちろん、資本を減らしてROEの帳尻を合わせることは本質的ではなく、2026年度に向けて、より生産的な利益成長を図ることでROE9.5%を上回る姿を目指します。また9.5%は通過点です。各事業の生産性を高め、できるだけ近い将来に10%を超えられるようにしたいです。

PBRについては依然として1倍を下回る水準にあり、資本効率の改善が求められています。PBR1倍超の実現に向けて重要なことはROEベースでの資本効率を高めることです。過去には低ROEで業績のボラティリティが大きい時期もありましたが、まずはしっかりと業績を安定的かつ持続的に成長させ、同時に、結果として資本効率を向上させることで、株価にも良い影響を与えたいと考えています。

## 成長投資と株主還元

成長投資に関しては、オーガニックな成長に加え、インオーガニックな成長も併せて考えています。当社は「総合生活サービスグループ」として、さまざまなアライアンスで緩やかな経済圏の形成を標榜していますが、「金融をコア」とする点を大切にしながら、インオーガニックな成長に資するM&Aは常に意識しています。

新規の投資に際しては、案件ごとに一定の時間軸での定量目標と撤退基準を定め、その後、定期的な進捗管理を行っています。当初計画から下方に乖離した案件は原則撤退を検討しますが、要因分析を行い、回復の見通しが立つ場合はすぐに撤退はせず、改めて時限を設けて次のチェックポイントで検証しています。

株主還元に関しては、安定的かつ継続的な配当を基本とする方針に変更はありません。持続的な成長を前提とした上で、可能な限り増配も続けたいと考えます。また株主への還元と同時に、成長を支える社員への還元も拡充していきたいです。

## ステークホルダーの皆さまに向けて

企業は持続的に利益成長をし続けなければなりません。そのためには、環境変化に合わせて自ら果敢に変化し続けることが大事です。そうした考え方に立てば、2030年に向けた事業ポートフォリオは、今後の変化や挑戦を通じて進化していく可能性があると考えています。

当社はペイメント事業に加え、ファイナンス事業やグローバル事業を取り込みながら絶えず進化を続けてきました。今後も変化を続ける当社グループの姿を見守っていただき、引き続きご支援を賜れば幸いです。



## グローバル事業

担当役員インタビュー

### 進化し続けるグローバル事業、 ビジネスの成長と社会課題への挑戦

取締役(兼)専務執行役員  
グローバル事業全般執行  
グローバル事業部、サステナビリティ推進部 管掌  
(兼)グローバル事業部長

森 航介



#### ■ 進化の現在地——中期経営計画1年目の成果と挑戦

手応えとしてまず挙げられるのは、インドモデルを横展開し、2023年に事業を開始したブラジルとメキシコが、2024年度には成果が表れ始め着実に成長していることです。また、各国でマクロ環境やクレジット環境、リスクの動向が異なる中でも、分散したポートフォリオによって、環境が厳しい市場を他の市場の成長でカバーできるようになりました。さらに、インベストメント事業では、各国レンディング事業との連携によって、新たな提携につなげていく力が高まっています。こうしたポートフォリオの相互補完と事業間のシナジーによって、有機的な事業構造への進化を実感しています。

2025年度は、既存事業の進化に注力しています。インドは強みを活かしたさらなる成長を目指し、ブラジルは次の成長フェーズへの移行を進めています。併せて、各国事業の成果と課題を見極めつつ、資本の再配分や事業リサイクルなど、柔軟にポートフォリオの見直しも進めていきます。また、資金調達が多様化や資本効率の向上にも取り組み、グローバル全体で資本戦略を強化していく方針です。

#### ■ 変革を巻き起こすグローバル・トランスフォーメーション

グローバル・トランスフォーメーションは、当社のグローバル化を進めるための取り組みです。この取り組みで最も大切にしているのは、当社ならではのDNAを現地メンバーに根付かせ、それを仕組み化して再現性のあるものにしていくことです。この1年は特に、中期経営計画の共通目標の浸透とMission・Vision・Valuesの明文化により、各国拠点が自国の数字だけでなくグローバル全体の目標を強く意識したことで、一体感を持って事業に取り組むようになっていきます。

また、若手を中心とした多様な人材に、責任ある機会を与えることを重視しています。早くから重要な役割を担い、ゼロから事業を創る経験を積むことで、仕事への強いオーナーシップを育みます。こうした風土があるからこそ、グローバル全体の変革が着実に進み、人材やケイパビリティの横断的な活用も進んでいます。さらに組織運営の面では、シンガポールのIHQ<sup>\*</sup>(国際統括本部)と本社が連携し、ガバナンスの強化に取り組んでいます。事業規模が拡大し進出国も増える中、IHQは「屋台骨」として体制強化を進めており、その一環として越常務を新たに迎えました。

#### ■ 「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」に向けて私たちが創出したい価値

社会課題の解決に事業として取り組むという私たちならではのやり方で、ファイナンシャル・インクルージョンの実現に貢献していきます。具体的には、FinTech事業者との提携を通じて、各国のエコシステムや市場に貢献し、ともに成長していくことを目指しています。また、進歩し続けるデジタルインフラやAIなどを最大限活用することで、今の時代だからこそできる方法で金融サービスを行き届かせていきます。私たちが金融という分野で進化を続けグローバルに認知されるようになることは、パートナーやお客様、社員といったあらゆるステークホルダーにとって大きな意義を持つと考えています。

グローバル事業の価値創出の鍵は、「グロース(Growth)」「リターン(Return)」「レジリエンス(Resilience)」の掛け算にあると考えています。グロースの観点では、インドやブラジルといった成長マーケットでグループの成長をリードし、リターンでは、株主やお客様をはじめとするステークホルダーの期待に応えていきます。そして、規制や経済環境、ガバナンスに対してレジリエントであることも欠かせません。

今後もこれら3つを追求していくことで、私たちはクレディセゾンらしいグローバル事業を推進し、持続可能な社会の実現とビジネスの成長の両立を実現していきます。

\*IHQ: International Headquarters

## グローバル事業

### グローバル事業の展開状況と利益成長

2014年に本格始動したグローバル事業は、十分に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）に対し、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に取り組んでいます。事業を本格化させてから10年超の挑戦を経て、現在は7カ国に進出し、11の事業会社を展開しています。

インドをはじめ新たな進出国であるブラジルなど、各国での利益規模は拡大しており、2024年度は33億円の事業利益となりました。今後は事業利益目標200億円の達成を目指し、さらなる成長と事業の拡大に取り組んでいきます。



### グローバル事業を支えるIHQ（国際統括本部）

グローバル事業の拡大に向けた基盤整備や海外ガバナンス体制の強化のため、2022年4月、シンガポールのSaison International Pte. Ltd.をIHQとして設置しました。各国事業会社を横断的にサポートし、連携を強化しています。IHQには、会計・法務・人事・内部監査などのコーポレート部門のほか、事業開発やブランディングなど、機能ごとに専門性を持ったスペシャリスト人材が変革をリードし、事業を支えています。人材を拡充しながら機能強化を推進しており、2024年度からはIHQを中心とした海外拠点間の人材交流を活性化させ、人材育成と各国事業との連携強化を進めています。そして2025年度は特に、各国の事業成長に欠かせないガバナンス強化に向けた取り組みを加速させています。

▶ Saison Internationalの経営陣をウェブサイトで紹介しています <https://saison-international.com/leadership>

#### 各国事業の成長の基盤となるガバナンス

2025年4月、当社常務執行役員およびSaison InternationalのDirector 兼 Chief Governance Officerに就任し、グローバル事業拡大に伴う内部管理体制の構築を担当しています。前職の三菱UFJフィナンシャル・グループでは20年以上米国に駐在し、グローバルなガバナンス体制構築等を主導してきました。この経験を活かし、攻守のバランスを保って戦略を遂行する仕組み作りがガバナンスの要諦という考えのもと、組織全体がMission、Vision、Valuesの実現に努め、不確実性に対処して持続的に成功する強靱なビジネスの育成に寄与していきます。当社には、健全で責任ある成長を重んじる企業風土が培われていることを実感しており、グローバル事業のさらなる発展を確信しています。



常務執行役員  
グローバル統括部 担当  
越 和夫

#### 各国人材の力を引き出す人材戦略

Saison InternationalのPeople & Culture（人事部門）の責任者として、グローバル事業の拡大を戦略的に推進するための強固な基盤を築いています。2025年度以降、「エンゲージメントとパフォーマンスを高めるグローバル共通の環境整備」「成長を支えるリーダー・人材の育成」「誰もが活躍できるインクルージョンとコラボレーションの実現」「データを活用した人材体制強化」という4つの重点施策に取り組んでいます。これらの施策はクレディセゾンが「選ばれるパートナー」になるという志の実現に不可欠であり、全社員の成長と持続可能なグローバルインパクトの創出を目指していきます。



Saison International Pte. Ltd.  
Global Head of People & Culture  
Sarah McKenney

## グローバル事業

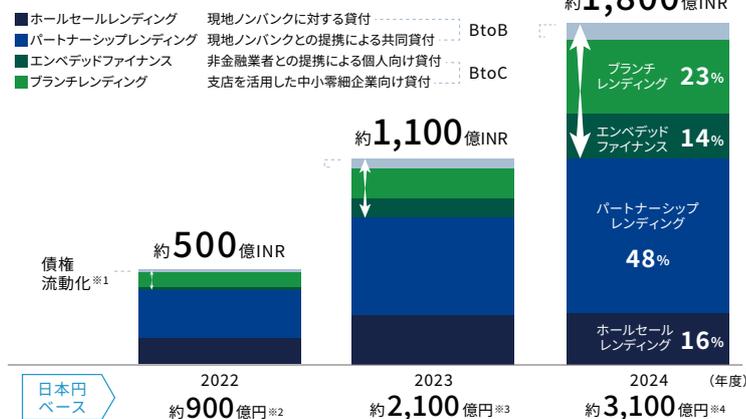
### ■グローバル事業の成長を牽引するインド事業

2019年に事業を開始したKisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd. (以下、Credit Saison India)は、事業モデルについて段階的に多様化を推し進め、リスクを適切に管理しながら事業を急速に拡大してきました。顧客タイプに応じた4つのモデルを展開し、インド国内でのネットワークと債権残高を着実に拡大。2024年度末には、債権残高は約3,100億円に達しました。

2025年度は、ダイレクトレンディング<sup>※</sup>に引き続き注力するとともに、有担保ローン商品の拡大を図っていきます。引き続き、同社の強みである高度なリスク管理体制、豊富なテック人材、資金調達力、ガバナンス体制等を活かし、今後もグローバル事業の成長を力強く牽引していく基盤を構築していきます。

※ダイレクトレンディング：直接貸付。エンベデッドファイナンスとブランチレンディングを指す

#### 一債権残高推移



※1債権流動化：Credit Saison Indiaが貸付した債権を銀行などの金融機関へ売却、資産の効率化を図る  
 ※2期末日レートINR 1.63円 ※3期末日レートINR 1.82円 ※4期末日レートINR 1.75円

### 強みである強固なリスク管理と与信

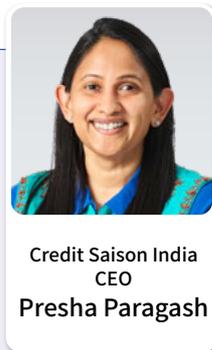
Credit Saison Indiaの社員数の約3割を占めるリスク管理チームが、プロダクトや顧客属性に応じた最適な与信手法を設計・運用することで、信用リスクの抑制を図っています。特に無担保融資の比率が高い同社においては、貸倒コストの管理が重要であり、高度なリスクモデルと市場や顧客の変化に柔軟に対応できる強固なモニタリング体制が、安定的かつ持続可能な与信運営を支えています。

### 資金調達の多様化

インド最大手の信用格付機関であるCRISIL社およびCARE社から取得した長期信用格付けAAAをもとに、現地で培った信用力を最大限に活用した資金調達を行っています。現在、インド国内外40の金融機関等からの借入・社債・CPの発行を通じて、資金調達の多様化を進めています。2025年には、みずほ銀行からのECBローン(対外商業借入)のほか、シンガポール最大手のDBS銀行や台湾最大規模のCTBC銀行など国外有力銀行が参加するシンジケートローンによる借入も実行し、調達手法と調達先のさらなる拡充を図っています。

#### 確かな基盤で、インドトップ10のノンバンクへ — CEOメッセージ

2024年度は、市場や規制の不確実性が続く中、RBI(インド中央銀行)から一部商品の債権に対する引当金積み増しの指導を受け、当社にとって厳しい対応を迫られる局面がありました。RBIと継続的で丁寧な対話を重ね、粘り強く対応を進めることで、適切な規制対応を徹底し、事業の持続的な成長を支えることができました。BtoB事業<sup>※1</sup>は安定的に利益を創出しており、BtoC事業<sup>※2</sup>の拡大を力強く後押ししています。BtoC事業では、高度な与信モデルとリアルタイムのモニタリング等によりリスクを抑えながら、より多くの顧客へ金融アクセスを提供するべく、支店ネットワークの拡充と提携先パートナーの増加を図っています。



紙の上に描いた構想からスタートしたこのノンバンクは、わずか5年で確かな事業基盤を築き上げ、規模拡大を進めています。私たちは、この成長の勢いを次のステージへとつなげるべく、「インドトップ10のノンバンク」を目指して走り続けます。革新的で、包摂的かつ誠実な金融ソリューションを通じて、インドの金融の未来を力強く支えていきます。



Credit Saison India創立5周年記念イベント

※1 BtoB事業：ホールセールレンディングとパートナーシップレンディングを指す  
 ※2 BtoC事業：エンベデッドファイナンスとブランチレンディングを指す

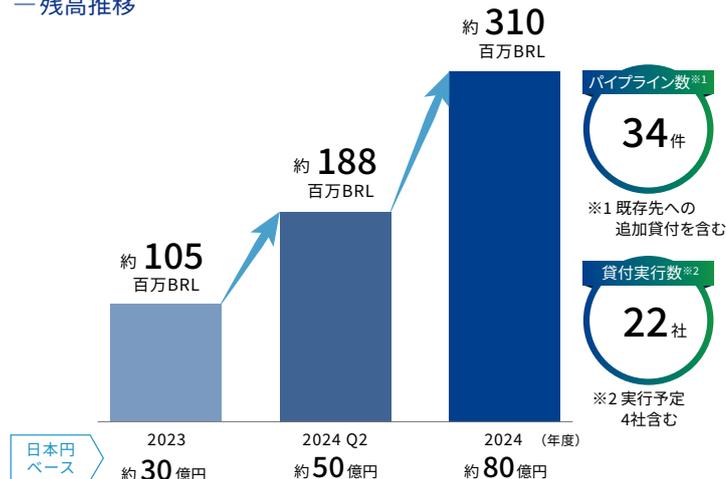
## グローバル事業

### ■インドに続く、成長市場としてのブラジル

2023年初めに設立したCredit Saison Brazil Participações Ltda. (以下、Credit Saison Brazil)では現地FinTech事業者との提携を通じ、多様な分野・業態(教育、医療、四輪／二輪、不動産、サプライチェーン等)へ分散して貸付を行い、事業の安定性と成長性を確保しています。インドのステップ戦略で培った知見やノウハウを活かし、現地のニーズに合わせた金融サービスの提供を進めており、2025年3月末時点の残高は約80億円まで伸長。着実に事業を拡大しています。



#### 一 残高推移



Credit Saison Brazilで働くメンバー

#### レンディング先一例

提携先・オリジネーター	概要	提携先・オリジネーター	概要
	サンパウロ拠点のFinTech事業者。農家や農業用品の小売業者向けに金融商品を提供		歯科クリニックを通じて患者向けに後払い(BNPL)サービスを提供し、低所得者の医療費支払いを支援。3,000以上のクリニックと提携

### ■インベストメント事業 グループ全体のシナジー創出へ

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事業者や、BtoB、eコマース、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。スタートアップ投資を通じて構築したネットワークを活用して、ブラジル・メキシコではレンディング子会社の融資先のソーシングをサポート。インドではCredit Saison Indiaへ80社以上のスタートアップを紹介するなど、グループ全体のシナジー創出を狙う戦略的投資も始めています。

また、2025年3月には金融庁主催のJapan Fintech Week 2025へ参画するとともに、クレディセゾン本社でサイドイベントを主催。同年5月には、前年度に引き続きバンコクで「ONCHAIN」イベントを開催。リアルワールドアセット(RWA)をめぐる最新動向や、伝統的な金融におけるブロックチェーン技術の活用に関する実践的な議論が交わされました。今後もイベントへの参加や開催に加え、メディア出演等の活動を戦略的にを行い、グローバル投資家としての認知拡大を図っていきます。

▶ クレディセゾン公式note「ONCHAIN」イベントに関する記事 [https://note.saisoncard.co.jp/n/n80026b9e09fe?sub\\_rt=share\\_sb](https://note.saisoncard.co.jp/n/n80026b9e09fe?sub_rt=share_sb)



Saison Capital Pte. Ltd.  
 Partner: Qin En Looi (左)  
 Managing Partner: Visa Kannan (右)

## ファイナンス事業

担当役員インタビュー

### 新しい価値観の創造と 提供に向けて

取締役(兼)常務執行役員  
ファイナンス事業部 管掌  
(兼)ファイナンス事業部長

中山 直喜



当社およびセゾンファンデックスは、この10年間着実に伸長し続け、ファイナンス事業を主力事業に位置付けられるまで成長させており、2024年度のファイナンス事業利益は386億円、2014年度比で約3倍まで伸長しています。コア領域として、信用保証、不動産ファイナンス、住宅ローンのフラット35等を提供するほか、保証事業は国内の金融機関向けのフリーローン保証、2022年度から新しく始めた住宅ローン保証、また不動産ファイナンスでは個人の不動産投資ニーズに応えた資産形成ローン、不動産事業者向けの担保付きの融資、加えてSPC向けのノンリコースローンの提供や私募REIT等へのエクイティ出資と多岐にわたる領域でファイナンス事業を展開し、安定した投融資残高の積み増しと収益拡大を推進しています。

当社は常に現状に甘んずることなく、変化するマーケットや顧客ニーズに応えられる新しいファイナンス商品を提供してきました。「人生100年時代」を迎え「貯蓄から投資へ」の個人の資産形成ニーズが高まる中、ペイメント事業で築いてきたカード会員様を顧客基盤に、新しい成長ビジネスモデルを作り上げる必要があります。そこで出した一つの答えが2025年4月にリリースしたクレジットカード会社としては日本初の不動産セキュリティ・トークン「セゾンのスマート不動産投資」です。これまでファイナンス事業で培ってきた知見と実績を最大限活かせる新しいビジネス領域で、ペイメントの会員基盤×不動産金融ノウハウ×テクノロジーの融合という当社の強みを掛け合わせるにより、「少額から始められる手軽で、安定的な投資商品」として新サービスの提供を実現しました。「セゾンのスマート不動産投資」は一過性の商品ではなく、継続的にシリーズ化して販売を行う予定です。

常に多様化するマーケットニーズに応えられる、その先導役がファイナンス事業の果たす役割だと考えています。今後も強みである「新しい価値観の創造と提供」を続けることで、その役割を果たしていきます。

永久不滅ポイントでも始められる

### CREDIT SAISON セゾンのスマート不動産投資

2025年4月、クレジットカード会社による日本初\*の不動産セキュリティ・トークン「セゾンのスマート不動産投資」をローンチしました。これまでの不動産投資は、物件購入のためにまとまった初期投資が必要なため、一般的に資金に余裕がある方向けの投資方法と考えられていました。「セゾンのスマート不動産投資」は、不動産をデジタル証券として小口化することで、少額から始められる新しい不動産投資機会を提供し、幅広いお客様の資産形成をサポートします。

※2025年4月リリース時点・公募型商品として・当社調べ

詳細はリリースをご覧ください。

▶ 「セゾンのスマート不動産投資」

[https://corporate.saisoncard.co.jp/wr\\_html/news\\_data/vo21470000007q8-att/20250424\\_Release.pdf](https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/news_data/vo21470000007q8-att/20250424_Release.pdf)



セゾンのスマート不動産投資とは？

#### 5つの特徴

- 1 永久不滅ポイントも使える
- 2 お客様のリスクを抑えた商品設計
- 3 東京23区の魅力的な投資対象不動産
- 4 10万円から、証券口座は不要
- 5 デジタルで身近になる不動産投資

投資対象  
不動産一例



KISETSU 神楽坂



KISETSU 早稲田 I

## ファイナンス事業

## 特集

セゾンのスマート不動産投資  
担当者インタビュー

左から

ファイナンス事業部  
ファイナンス企画部

石井 芳幸

ファイナンス事業部  
ストラクチャード  
ファイナンス部

日高 雄尉

## — セゾンのスマート不動産投資の組成に至った背景を教えてください

石井：若年層を中心に、老後の生活資金を年金だけに頼ることへの不安から、早期から積極的に資産形成に取り組む意識が高まっています。当社はこれまでにポイント運用やクレカ積立など、クレジットカード会員様向けに資産形成の機会を提供してきました。これらの取り組みをさらに発展させ、自ら投資商品を設計・開発することで、より直接的に資産形成を支援したいと考えました。

日高：「新NISA（少額投資非課税制度）」の開始を機に個人による投資への関心が高まるなか、当社が保有する不動産関連アセットを活用し、当社のカード会員様に投資機会をもっと身近に感じてもらいたいという想いも商品開発に活かしています。

## — 不動産セキュリティ・トークン(以下、ST)に参入することで目指す効果はどのようなことですか

石井：ペイメント(カード決済)とファイナンス(資産形成や投資)の両方をカード会員様に提供することで、顧客のライフスタイル全体に関わることができ、より深い顧客エンゲージメントを実現します。これにより、顧客のロイヤリティが向上し、長期的な関係構築を可能にしていきます。

日高：これまではカード決済や融資といった「点」でカード会員様と接点を持ってきましたが、今回のST商品の特性や、証券会社を通さず当社が直接販売する自己募集の手法を通じて、より広範な「面」の関係性を築けると考えています。従来の決済や生活資金ニーズにとどまらず、投資志向や資産形成への関心といった深層に踏み込んだ関係構築を目指していきたいです。



## — カード会社初のST商品ですが、どんな特徴がありますか

石井：投資商品の購入資金を永久不滅ポイントでも支払うことが可能です。日常のカード利用で貯めたポイントを資産形成に活用できますし、少額の現金で投資を始めることができるため、より多くのカード会員様が気軽に不動産投資を始めるきっかけになるのではないかと思います。

日高：優劣後構造を採用しています。特に当社が劣後部分を担っていることは、言い換えれば「我々自身も投資するに値する商品である」という意思表示であり、単に販売して終わるのではなく、投資家とリスクを分かち合い、ともに価値を育てていくという姿勢を示しています。

## — カード会員様の反応、販売実績はいかがですか

石井：申込出資者数は約2,000名を超え、その内、約半数の方が永久不滅ポイントを使用して購入いただきました。カード会員様に限定した募集であったにもかかわらず、想定を上回る結果となりました。少額から始められる、投資の敷居の低さと永久不滅ポイントを活用できる点が、投資へのハードルを下げ、多くの会員様にとって魅力的な要素となったと考えています。

## — 今後の展開について教えてください

日高：1号案件は幅広い投資家に安心して保有してもらえる商品設計を重視しましたが、投資家のニーズをキャッチしながら、より高いリスク・リターンの商品も視野に入れ、市場形成に貢献していきたいと考えています。リターンの選択肢が増えることで、投資家の多様なニーズに応える市場が形成されると思いますし、不動産STという商品を通して「金融の民主化」の推進を目指していきます。

## ファイナンス事業

### 中期経営計画・重点テーマ

### グループビジネスによる利益の拡大と競争力の向上

ファイナンス事業は、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ながら事業基盤の拡大を図っています。

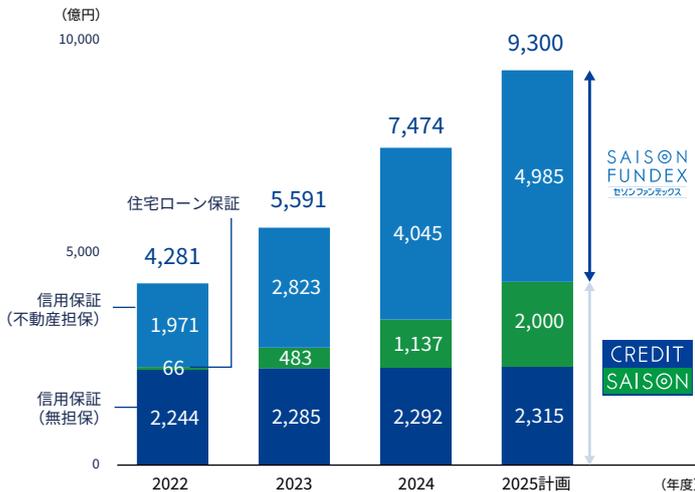
市場ニーズに応える商品の組成と、DXや営業力など当社の独自性ある強みを活かした顧客づくりを目指しています。



最新の取り組み進捗は決算説明会資料をご覧ください。▶ 決算関連資料 <https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/data/>

## 保証事業

### 一 保証事業残高



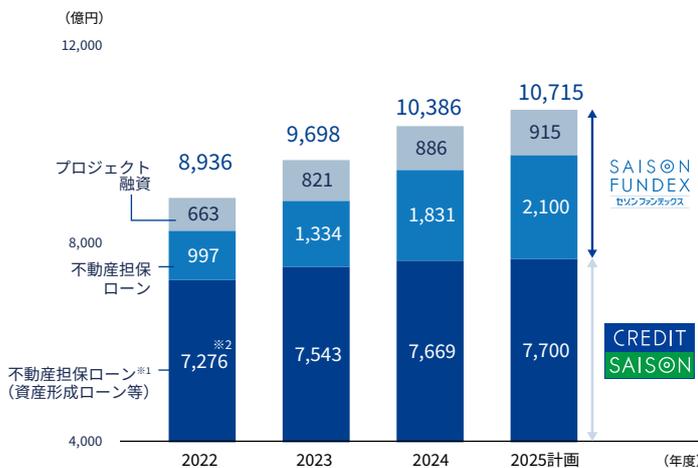
提携金融機関が提供するローンの保証業務を行っています。

当社は1985年から無担保のフリーローン保証事業を開始し、提携金融機関は約400先まで拡大しました。2022年4月からは住宅ローン保証事業にも参入し、フリーローンとのクロスセルを進めるほか、2023年10月からはスルガ銀行との連携開始により残高を拡大しています。

セゾンファンデックスは不動産を担保に、フリーローン・事業性融資・不動産購入などの多様な資金ニーズへ長期保証で対応することで残高を拡大しています。当社との連携強化等により、提携金融機関は全国で48先(2025年3月末時点)となりました。

## 不動産ファイナンス事業

### 一 不動産ファイナンス事業残高



当社は、個人・不動産事業者向けなど幅広いお客様のニーズに応えるサービス展開を進めています。

個人向けの投資用マンション購入ローンである資産形成ローンは、従来の長期プライムレート連動商品に加え、2024年8月からは短期プライムレート連動商品を追加しました。取扱高は拡大している一方、金利上昇局面において償還が進んでいることで残高は横ばいとなっています。

また、2023年11月から開始したスルガ銀行とのコラボレーションローンは残高が順調に拡大しています。スルガ銀行とは今後も両社のノウハウを活用しながら取り組みを推進していきます。

セゾンファンデックスは審査スピードや審査ノウハウを強みに、不動産投資や資金調達など多様な資金ニーズに対応する不動産担保ローン、不動産事業者向けに仕入れ資金を融資するプロジェクト融資を展開しており、Webプロモーション強化や既存取引先とのリレーション強化、新規提携先の拡大を推進することで残高を着実に伸ばしていきます。

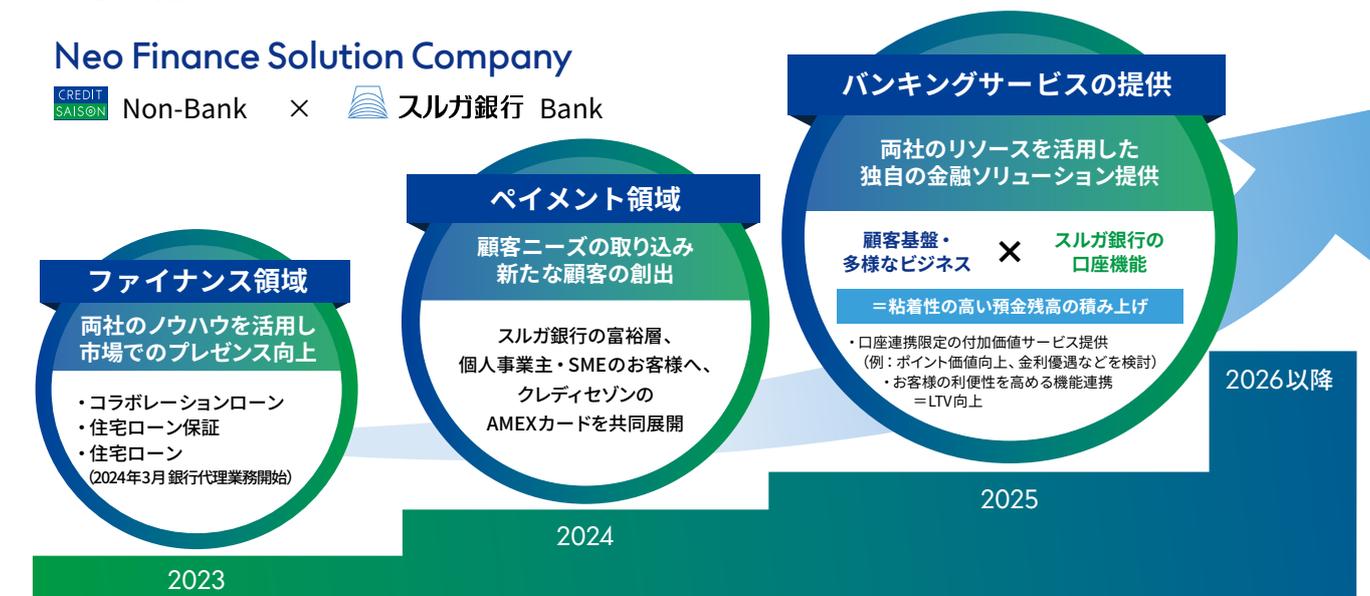
※1 資産形成ローン以外の法人／富裕層向けローン等も含めた不動産担保ローンとして表示  
 ※2 資産形成ローン 債権売却2021～2022年度累計1,100億円

## ファイナンス事業

### ■ スルガ銀行との取り組み状況

2023年度に開始したスルガ銀行との資本業務提携は、ファイナンス領域、ペイメント領域を中心に両社のノウハウや人材活用により順調に進捗しています。2025年度からは独自の金融ソリューション提供に向けてより一層の取り組みを深耕しながら、お客様のあらゆる「困りごと」や「不<sup>※</sup>」にソリューションを提供する「Neo Finance Solution Company」を目指していきます。

※ 不安・不便・不満など



### セゾン×スルガ 交流人財の活躍例

2023年8月から開始した両社間の人財交流はさらに活発になっており、2025年4月末時点の交流人財は20名、開始当初からの延べ人数は27名まで伸長。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を強めています。経営リソースの共同活用を行うべく、今後も人財交流を加速的に進め、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

出向後の約1年、インターネット支店で住宅ローン融資を担当したあと、現在は首都圏営業部 第三部所属となり、投資用不動産ローンの担当として投資家の方への融資や、販売・仲介業者への営業を担っています。投資用不動産の購入という長期的なライフプランに関わる大きな決断に関与し、お客様の人生設計に貢献できるのは大きなやりがいです。過去に担当した融資商品では、スピーディな融資判断を心掛けていましたが、現在の業務では不動産投資を「事業」として捉える視点がより強く必要であり、時間をかけてでも多角的なリスク分析を行う重要性を肌で感じました。

スルガ銀行には「顧客本位」でのサービス展開や商品開発、お客様に寄り添った対応や考え方が根付いているというクレディセゾンとの共通点を感じる一方で、銀行としてのコンプライアンス意識はひと際高いものがあり、働きかけや教育が徹底されていると感じました。この出向は私自身にとっても金融機関としての幅広い知見と経験を深める機会と捉えています。多様な視点を取り入れながら、自身のスキルアップに努めつつ、スルガ銀行の発展に貢献できるよう尽力していきたいと思っております。



スルガ銀行(株)  
首都圏・広域バンク  
首都圏営業部 第三部  
寺田 拓也

## ペイメント事業

担当役員インタビュー

### プレミアム戦略と DXによる 強固な収益基盤の構築

取締役(兼)常務執行役員  
全社法人営業戦略  
ブランディング戦略部、セゾンAMEX事業部 管掌  
(兼)セゾンAMEX事業部長

足利 駿二



2024年度、ペイメント事業はプレミアム戦略の加速と構造改革の推進により、収益性・成長性の両面で大きな成果を収めました。物価や賃金の上昇といったマクロ環境の変化が追い風となり、消費や投資に前向きな姿勢が広がる中で、プレミアムカードの拡充やリボルビング手数料率の見直しを実施し、事業単体での利益は過去最高水準を記録しています。2024年10月には「あとから分割」サービスを開始し、新たな顧客層の獲得にもつながりました。また、DX・AIの活用による業務効率化やコスト構造の見直しも進展し、持続可能な収益基盤の構築が着実に進んでいます。

2025年度は、カード未利用者へのサービス手数料導入により、利用意向の高い顧客層へのリーチを強化するほか、三井商業施設との提携カードを含めた三井不動産グループとの包括的な提携強化、TOHOシネマズにおける映画優待、DMMとの提携による「DMM JCBカード」発行、星野リゾートとの連携など、デジタルと情緒的価値の両面から顧客体験の向上に取り組んでいます。

成長戦略としては、ノンアセット領域の拡大を柱に、スルガ銀行との連携による中小企業向け融資・ファクタリングサービス、さらに保険・証券分野への展開を加速し、企業価値の持続的な向上を目指していきます。

#### 中期経営計画・重点テーマ

#### プレミアム戦略の加速と構造改革によるコスト削減

ペイメント事業では、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改革を目指す「プレミアム戦略」、商品性を見直しと並行したサービスに見合った手数料設計推進や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「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ています。

収益性の向上  
会員構造改革



コストの削減  
DX・AI活用



▶ 最新の取り組み進捗は決算説明会資料をご覧ください。  
決算関連資料 <https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/data/>

## セゾン・パートナー経済圏から生まれる価値提供

当社はこれまで独立系ノンバンクである強みを活かし、さまざまな業種のパートナーとの提携カード発行やオリジナルサービスを提供してきました。2025年3月からは、当社発行カード会員様限定で、毎週木曜日に全国のTOHOシネマズで好きな映画を1,200円(税込)で鑑賞できる新サービス「セゾンの木曜日」を開始しました。ALLセゾン会員を対象とした特典は今後も追加検討しており、「セゾン・パートナー経済圏」を活用し、機能的価値より感性的価値、セゾンらしさを追求したサービスを提供していきたいと考えています。

### セゾンらしさを追求したサービス提供

映画を1,200円で楽しめる新サービス「セゾンの木曜日」は、当社会員様から非常に好評をいただいております。感性価値を重視した新しいサービスとして順調なスタートを切りました。映画鑑賞を通じて豊かな体験を提供し、会員の皆さまに特別な価値を感じていただけるサービスです。今後は、パートナー企業とのアライアンスをさらに強化し、セゾンならではのコンテンツや体験価値を一層充実させることで、ブランド価値の向上を目指していきます。



アライアンス営業部  
竹下 由紀

## ペイメント事業

### ■プレミアム戦略による収益性向上

プレミアム戦略は、個人向けのゴールド以上の有料カード、個人事業主・SME向けカードを「プレミアムカード」と位置づけ、会員拡大を目指しています。プレミアムカード会員はその他のカードに比べて高稼働・高単価であることから収益性が高い傾向にあり、2024年度末時点でクレジットカード稼働会員に占めるプレミアムカード会員のシェアが約20%となっている中、利益は約45%を構成しており、利益率の向上に寄与しています。

### ■利益拡大と会員基盤構築に向けた取り組み

当社はさまざまなパートナーとの提携も活用し会員基盤の拡大を進めると同時に、カードの特典・サービス改定を進め、収益拡大と顧客還元との取り組みを進めています。

#### DMM JCBカードをリリース

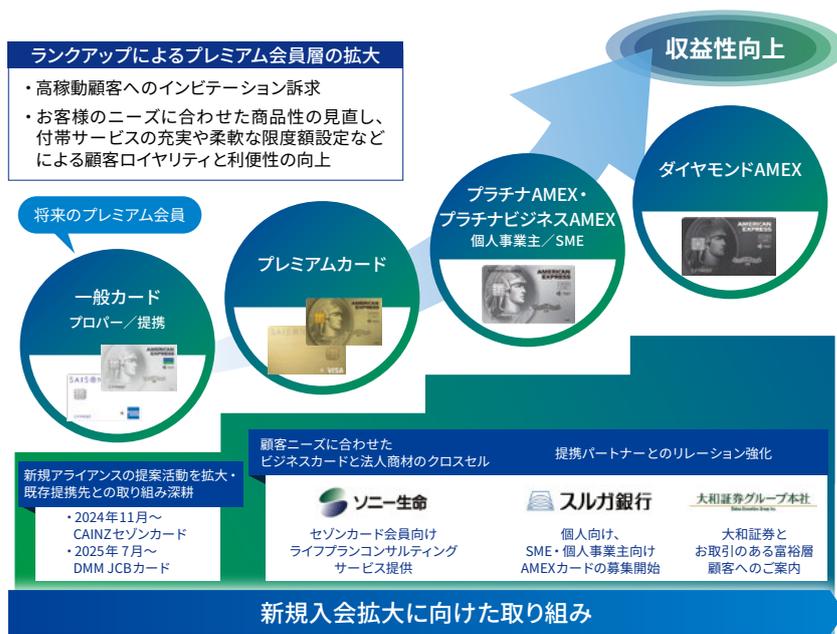
2025年7月、デジタルサービスをターゲットとした新しい提携戦略として「DMM JCBカード」をリリース。DMMポイント3%還元（サービス外利用は1%）の高還元率や、DMM GAMES人気作品とのコラボデザインを含む13種類のカードデザインなど、若年層を中心としたDMMユーザーに向け、カードをコアとした多様なサービスを提供します。

#### 収益性向上に向けた商品性の見直し

お客様のニーズに合わせたカード特典の見直し・拡充と、サービスに見合った手数料設計の推進を進めています。2025年6月からはセゾンプラチナ・アメリカン・エクスプレス®・カードおよびセゾンプラチナ・ビジネス・アメリカン・エクスプレス®・カードのサービスをリニューアルし、永久不滅ポイント付与率の引き上げ、デジタル・コンシェルジュサービス、新たな保険付帯などを追加したことに合わせて、年会費を改定しました。

#### アセット収益拡大に向けた取り組み

金融情勢の変化等も鑑み、2024年11月引き落とし分からセゾンブランドのリボ手数料率を最大18%に引き上げました。クレジットカード会員様のご理解をいただきながら進めることで、離反影響は想定よりも小さく、年間約90億円の収益積み上げを見込んでいます。



※「アメリカン・エクスプレス」は、アメリカン・エクスプレスの登録商標です。®クレディセゾン、アメリカン・エクスプレスのライセンスに基づき使用しています。

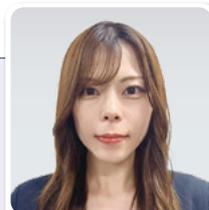
### ■DX・AIを活用した構造改革

採算性の低い業務の縮小・廃止や、DX・AIを活用した業務のスリム化を行うことで利益率の向上を目指しています。構造改革の推進により、2023年4月時点で約4,000名いた人員は、2025年3月末時点で約3,300名（2年間で17.5%減）となり、成長事業への人員再配置が進んでいます。

#### 構造改革が生み出す効果

「集約・断捨離・DX化・改善」サイクルの実行により構造改革の成果は着実に表れており、2023年4月～2025年3月までの2年間で25,500時間の業務削減を実現しています。

その一環として、ローコードツールを活用した内製開発を通じ、精算業務をはじめとする手作業や属人化業務の効率化を行い、価値創造業務に集中できる環境整備も進めています。事業部内で開発を進めることで迅速な対応や柔軟な改修が可能となり、業務改善の効果を現場で実感できた点が特に印象的でした。



戦略企画部  
構造改革DXグループ  
加藤 さくら

## 社外取締役による座談会



社外取締役(独立)  
横倉 仁

社外取締役(独立)  
干場 弓子

社外取締役(独立)  
牧山 浩三

社外取締役(独立)  
坂口 英治

### 次なる成長ステージに向け、 変化に強い企業体質の構築を目指します

#### 中期経営計画初年度の評価と今後の課題について

**横倉:** 中期経営計画初年度は全体としては計画通りに進捗し、合格点だと評価しています。

ペイメント事業は、構造改革も進み計画を上回りましたが、グローバル事業は、インドやベトナムは好調だったものの、地域によって凹凸があったとの印象です。

**坂口:** 初年度の決算は力強く、中計の目標を達成する可能性が高いことを示せたと思います。一方、金利の上昇スピードが想定以上に速く、これまでの資産拡大による成長ステージから、資産効率にフォーカスを当てた事業性能を問われるステージに入ったと感じています。グローバル事業は新興国でのビジネスですので失敗もあると思います。

私が取締役会などで指摘するのは、一部の国ではROICがその国のリスクフリーレートを下回っている点です。金利上昇局面でのROICの改善を考えると、事業ごとの収益性を踏まえ、戦略的な選択と集中を検討すべき段階に来ていると認識しています。予算の組み立て方や、KPIの設定もさらなる議論が必要です。特にグローバル事業に関しては、リスクもポテンシャルも高い新興国でどのようなリターンを得れば成功と捉えるのか、そうした観点での議論をさらに深める必要があると考えます。

**干場:** 毎月の業績報告からは、担当役員の数値達成へのコミットメントの強さを感じますし、2024年度から監査室を「監査部」へ改称し、同部に「国内監査室」と「グローバル監査室」を新設するなど、ガバナンス体制の進化も図っています。現在の構図は利益率の低いペイメント事業が当社を支えている一方で、中計の目標達成はグローバル事業への依存度が高い印象ですが、新興国でのアンダーサブド層に向けた融資は、金融包摂の観点からも社会的意義の大きい事業であり、回収体制が機能すれば、利益拡大と併せて当社ブランドの信頼性を高める効果も期待できます。世界にセゾンブランドが広がる姿は楽しみですし期待もしていますが、坂口さんのご指摘はごもっともで、中計の達成において、新規事業の果たす役割を慎重に見極める必要があると感じています。

**牧山:** 好調な時ほど、シビアに次期中計を見据えて種まきをしていかなければなりません。当社がグローバルに注力するのは理解しますが、世界情勢とともに金利情勢も大きく揺れる中、グローバル事業が成長の遠心力でもありリスクでもあります。新興国でのビジネス展開におけるリスク管理は重要ですので、監査部で冷静に分析する必要があると思います。好調な時ほど、事業の縮小・撤退といった後ろ向きな判断をするのは難しいものですが、世界情勢を見据え、リスク評価に基づく柔軟かつ迅速な意思決定が一層求められる時代にあると感じます。

日本においてクレディセゾンは、心豊かに生活を謳歌してきたミドル・シニア層に支持されるブランドとして認知されていますが、今後の成長の鍵は、若年層への提案を通じたブランド拡大だと考えます。この層は貸倒リスクが相対的に高いものの、当社は厳格な審査と高度なシステムにより、不正利用リスクを極めて低く抑えています。

## 社外取締役による座談会

**横倉**：グローバル事業の歴史は浅く、各国で規制、経済、金利などの事業環境が異なる中で、成長曲線にばらつきがあるのは仕方ありません。むしろ、一国に集中しすぎてそこが失敗するリスクよりは安定して良いでしょう。一方、グローバル事業で成功したこと、うまくいかなかったことをしっかりと振り返り、全体戦略として、バランスシート(以下、BS)を管理しながらリソース配分や、国ごと・事業ごとのKPI設定、てこ入れ施策などを考えていく段階だと思います。

**干場**：リスク許容範囲や出口戦略もそれぞれ明確化すると良いですね。

**横倉**：そうですね。これまでの経験の積み重ねを踏まえ、次の成長ステージに着実に進んでいくことを期待しています。

**坂口**：出口戦略も重要ですが、グローバル事業はリスクを取っている一方で、現状では期待される収益性とのギャップが見受けられます。グローバルに限らず、どういうリターンを目指すのか、皆で深く議論し、判断した上で方針を決めて成長を目指していかなければなりません。

**牧山**：当初想定から乖離した時など、一般に例外的な猶予を設ける判断がなされることがありますが、今は事業環境が年単位で大きく変わる時代です。迅速かつ柔軟な経営判断が求められますね。

## 資本効率の向上・PBRの改善に向けて

**坂口**：PBR改善に向けてはかなり議論し、事業ごとのリターンも算出していますが、WACC等の資本コストに達していない事業も多く、結果として低ROAにとどまっている現状を踏まえると、金利上昇が想定以上に速い中、事業ごとの採算を睨みながら、事業継続の可否についても議論する時期にあると思います。過去に、社員一人当たりの生産性をもっと意識してほしいと提言したところ、各部門ですぐに対応いただき、短期間で労働生産性が大きく改善しました。労働生産性と資産効率性の掛け算がROAの向上につながりますので、資産効率がさらに改善していけばPBR1倍超えも見えてくると思います。

**干場**：資産の効率的な活用に向けて、不動産ST(セキュリティ・トークン)や事業再生ビジネスなど、カード業界初となるプロジェクトに挑戦している姿はクレディセゾンらしいと思います。それがひいてはPBR向上に資するのではないかと期待もしています。

**牧山**：当社の場合、BS管理とROAとのバランスを重視し、まずROAの向上を図り、それから最終的にROICの改善につなげていくのが正しい姿のようにも思います。

**横倉**：事業構造的にBSがかなり大きく膨らむ中で、保証業務や手数料ビジネスのようにBSを使わないビジネスで収益の向上を図ったり、最近取り組んだ不動産STなどもその延長線ですが、アセットの入れ替えもできるだけ利回りを取れる商品を拡大したりと努力しています。BSへの影響が大きいペイメント事業では、資金を確保しなければならない中で、資金調達コストの上昇や加盟店手数料の下方圧力に直面しながら構造改革を進め、ROAの改善につなげています。

全体のBSでは大きくドラスティックな改善が見えづらい難しさもありますが、努力を積み重ねると同時に、グローバル事業の成長や積極的なIR活動を通じて資本市場に成長期待を醸成できれば、PBRの向上にもつながると思います。

**坂口**：ペイメント事業はものすごくBSを使うので、10年先を見据え、ペイメント事業でどう競争力をつけるのか、収益構造の転換にも踏み込んで議論していくことがROA改善に向けても一丁目一番地です。



## 社外取締役による座談会



ますので、金融を核に人々の生活をどう豊かにしていくのが注目しています。

**坂口：**1980年代、セゾングループは新しい価値を提案する時代の先端を行く存在として多くの若者に影響を与えていた印象があります。エッジの効いたアイデアに加え、組織内での活発な意見交換を重視するカルチャーが共存していたように思います。社外取締役として参画してみて、社員の仲間意識や価値観の共有という点では変わりませんが、自分たちの提案で新たな時代を創ろうという意識はあまり目にしません。若い世代には、セゾンらしさを見出してほしいと期待します。

**干場：**私が人生で初めて自分の名前で取得したクレジットカードはセゾンでした。他にはない最先端を行くカルチャーを感じましたし、消費者として親しみやすい愛着もあります。柔らかいカルチャーは今もあり、若者にチャンスを与えるイノベティブな風土も健在しています。

**横倉：**当社のカード会員の年齢層は比較的高く、この層と若い人とはセゾンへのイメージも異なります。さまざまな世代に向けて、きちんと収益を確保しながら、どうブランディングを広げていくかがポイントだと思います。

## ガバナンス体制についての評価・課題

**横倉：**取締役会では健全に議論できていますし、私が就任してからの5年間を見ても着実に進化が見られます。坂口さんが指摘された社員一人当たりの生産性についても、すぐに対応された機敏さもあり、社外取締役の指摘を真剣に受け止めてくださいます。さらなる高度化に向けて、グループガバナンスやグローバルガバナンスの強化が今後の課題です。

**坂口：**社外取締役が自由闊達に発言・質問がしやすい点で、ガバナンスは機能していると思います。取締役会での社外取締役比率をさらに高めていければ、監督機能が強化されると考えます。

**横倉：**そうですね。社外取締役だけでなく社内取締役の発言も最近が増えてきました。ただ、自分の管掌以外への意見はまだ少ない印象です。グローバルでの資源配分を議論する上でも、社内取締役が管掌領域にとどまらず、グループ全体の課題に強い関心を持ち議論することが、さらなるガバナンスの高度化につながると感じます。それは蛸つぼ化を防ぎ、不祥事を防止することにもつながります。

**干場：**取締役会の事前説明も丁寧です。その場での質問や意見も可能ですし、それを踏まえて機敏に取締役会までに資料等を準備してください。今後、指名・報酬委員会において、次世代リーダー像の明確化や、それをもとにした人材育成方針の整備も進めていくことが望ましいと考えます。

**牧山：**今後さらに取締役会の実効性を高めるには、社外取締役の比率拡大や経営トップの職責明確化も一つの方向性になりうると思います。また、人口の半分は女性です。多様性の推進という観点からも、女性役員の登用も今後一層強化されていくことを期待しています。

## クレディセゾンの企業文化

**牧山：**私は前職で、クレディセゾンの経営陣から一番遠い現場で、セゾングループへの自負と働きがいを持って人々が仕事をする姿を見てきました。旧セゾングループには、新しい文化を創り、生活を変える力がありました。当社はそのグループの中核企業として、社員からいろいろなアイデアを募り続け、その力を受け継いでほしいと思います。

**横倉：**当社はまじめな企業風土ですが、セゾンらしさと言えば、文化的で遊び心のあるカルチャーをイメージします。

「総合生活サービスグループ」の発想もセゾンらしさから来ていると思い



## 社外取締役による座談会

### ステークホルダーへのメッセージ

**坂口**：あるべき議論や重要なテーマをきちんと議論の土台に載せることが社外取締役の役割だと思いますので、タブー視せず役割を果たしていきます。

**干場**：一般消費者に近い目線を持っている者として、プロとは違った視点から疑問やフィードバックを投げかけることで貢献していきます。

**牧山**：風通しは良い風土ですが、社内にあるさまざまなアイデアを取締役会まで上げられるようにすることも私の重要な役割の一つと捉え、全力を尽くして頑張ります。

**横倉**：多様な視点を持った人が率直に意見を出し合って議論することが、視野狭窄を防ぎます。その役割を担うのが社外取締役です。会社の現状をしっかり理解した上で、聖域を作ることなく、今後もその役割を果たしていきます。



### 新任社外取締役のご挨拶



社外取締役(独立)  
牧山 浩三

この度、社外取締役に就任しました牧山浩三でございます。私は長きにわたり、同じセゾングループとして生まれた(株)パルコに従事し、いわゆる“セゾン文化”を体感してきたと自負しています。

クレディセゾンが「ホセ・カレーラス」のコンサートを毎年支援する姿勢は素晴らしいと想うことのひとつで、パルコが長年支援し、来日できなくなってからもパルコプロデュースで主催を続けた「フィリップ・ジャンティ」の舞台への姿勢と共通するものを感じています。それは、各事業に携わる社員が個々に“セゾンらしさ”を追求する風土が醸成されていること。関わった社員が自然に、“セゾン文化”を革新しながら伝承してきた結果、ロングラン企画や、後に、メジャー化したアカデミックな企画を生み出すことができたのだと確信しています。

先人たちが築き上げてきたこの文化創造を大切にしながら、心豊かな生活を謳歌する人々にとってクレディセゾングループが不可欠な存在となれるよう、そして、グローバルな環境で常に魅力的な提案ができる企業集団への進化を目指し、社員の皆さんと切磋琢磨しながら、サステナブル経営に貢献できるよう全霊を尽くしていきます。

これからどうぞよろしくお願ひ申し上げます。

# コーポレート・ガバナンス

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

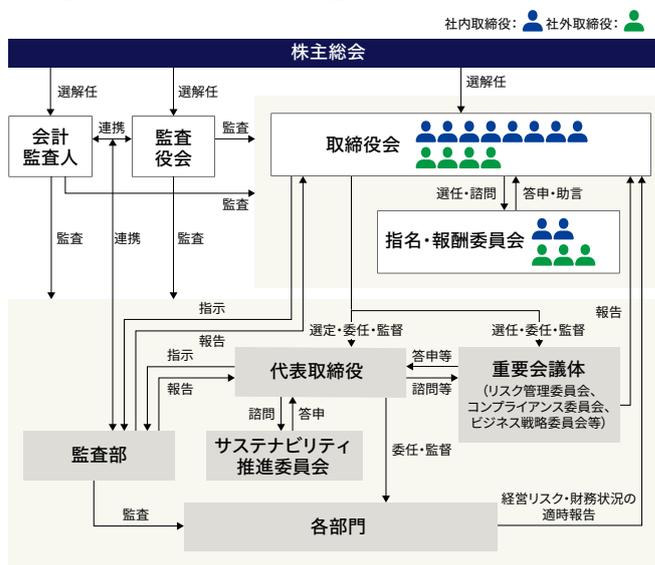
## 基本的な考え方

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。

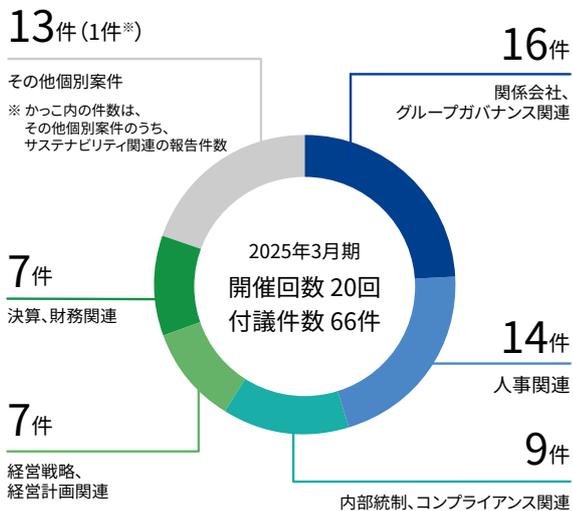
コーポレート・ガバナンスの状況等の詳細については下記の報告書をご覧ください。

- ▶ 有価証券報告書  
[https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/securities\\_report/](https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/securities_report/)
- ▶ コーポレート・ガバナンス報告書  
<https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/governance/>

## コーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役会

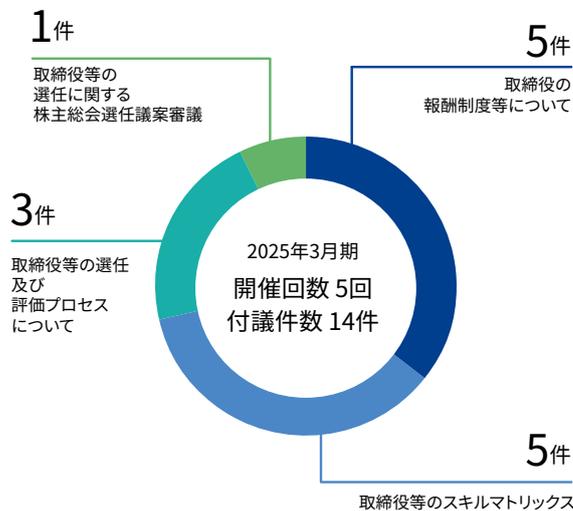


取締役会は、取締役12名（うち独立社外取締役4名）で構成されています。経営に関する重要事項について審議、業務執行の状況等の監督を行い、社外取締役を含め、活発な意見交換がなされており、意思決定及び監督の実効性は確保されています。社外取締役は、当社経営に対して客観的・中立的立場から有益な助言や指導を行っています。

取締役会における社外取締役比率、女性取締役比率はサステナビリティデータをご覧ください。

- ▶ サステナビリティデータ  
<https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/data/>

## 指名・報酬委員会



指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役会の決議によって選任された取締役で構成され、代表取締役会長CEOを含む5名の委員（うち独立社外取締役が過半数）で構成されています。

年1回以上開催され、①取締役の選任及び解任に関する株主総会議案、②取締役が受ける報酬等の方針の策定及び取締役が受ける個人別の報酬等の基準の策定、③その他取締役会が指名・報酬委員会に諮問した事項、④前各号を審議するために必要な基本方針等の制定、変更、廃止、⑤その他、指名・報酬委員会が必要と認めた事項を審議し、その結果を取締役に答申しています。

## 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。会社の機関として取締役会、監査役会、会計監査人を設置しています。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・提言を受けることにより、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ます。また、監査役会は内部監査や内部統制統括部門の役員等と連携を図ることで、経営に対する監督機能を強化しているほか、監査部は代表取締役に対する報告とは別に取締役会への直接レポートラインを有することにより独立性を確保しています。

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、取締役会の役員構成を見直すとともに執行役員制度を導入しており、これにより、より適切な管理監督機能の発揮及び効率的な業務執行体制の整備を図っています。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頼を得るため、任期は1年としています。

## 実効性評価の結果の概要

当社では、取締役会の実効性向上を目的として、年1回、原則、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ています。

### 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。

取締役会実効性評価において課題としてあがっていたリスク・コンプライアンス管理体制については、現状の課題と今後の方針について、取り組み方針を取締役会で報告し、①国際標準規格等を参考にしたリスクアセスメントに基づくリスクの特定、評価、分析、②顕在化事象の把握、③リスク管理委員会の委員である取締役、監査役、執行役員に対する個別インタビュー、④外部環境の分析に基づき、中期経営計画を実現する上で必要不可欠となる重要リスクを見直し、コントロールする仕組みを再構築しました。特に、情報セキュリティ分野については、技術的な対策強化のみならず、全社的なセキュリティ意識の醸成やセキュリティ方針の策定等を行い、当分野におけるリスクマネジメント及びガバナンス強化を図るため情報セキュリティ統括部を新設しました。

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。

### ■ 実効性評価 取り組み例 — リスク・コンプライアンス管理体制の見直しプロセス —

国際標準規格等を参考にした  
リスクアセスメント  
に基づく

リスクの特定、  
評価、分析

顕在化事象の  
把握

リスク管理委員会の  
委員である取締役、  
監査役、執行役員  
に対する

個別  
インタビュー

外部環境の  
分析

取り組み例

情報セキュリティ統括部を新設

情報セキュリティ分野の技術的な  
対策強化、全社的なセキュリティ  
意識の醸成、セキュリティ方針の  
策定等を実施

# リスクマネジメント・コンプライアンス

## リスクマネジメント

▶ リスクマネジメント

<https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/riskmanagement/>

当社は、「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～」として持続的な成長を実現するため、当社およびグループ各社を取り巻くさまざまなリスクを網羅的に把握・管理する体制を構築しており、事業の特性や外部環境の変化等に則しリスクを分類・評価し、各々に適切な対応を講じることで、健全かつ強靱な経営基盤の維持に努めています。リスク管理委員会では、リスクアセスメントを通じた重要リスクの特定と対応に関する確認をはじめ、各事業部門と連携してリスク対応の進捗や有効性を定期的に確認しているほか、RCM (リスクキャピタル・マネジメント) や、ALM (資産・負債の総合管理) などの手法を活用し、リスクに耐える財務基盤の構築を図っています。

ペイメント事業およびファイナンス事業では、適正な与信、途上管理、債権回収といった一連のプロセスを通じて、事業の安定性と持続可能な成長を図っています。与信管理では、厳格な審査基準に基づき顧客の信用力を慎重に評価し、貸倒れリスクの低減に努めており、取引開始後は、顧客の信用状況や返済状況を定期的に確認・分析することで、リスクの兆候を早期に把握し、必要な対応を講じる体制を整えています。債権回収においては、効率的な回収プロセスを構築し、債権の健全性を維持しています。また、グローバルに事業を展開する企業として、各国における金融規制の変動、為替リスク、経済・政治の不安定性など多様なリスクに対応するため、Saison International Pte. Ltd. のIHQ (国際統括本部) を中心にグローバルガバナンス体制の強化を推進しています。現地の金融機関や法律事務所などと連携し、最新の制度動向や市場環境を継続的にモニタリングするとともに、専門的知見を活用したリスクの低減に努めています。

さらに、社会インフラを担う事業者としてBCPを策定し、地震等の自然災害や事故等が発生した場合にも、重要業務を可能な限り継続する、あるいは早期の復旧を図るよう、緊急時の体制、役割、対応事項を定めています。また、法令違反や不正行為の防止と早期是正を目的に、公益通報者保護法に則った内部通報制度を整備しています。こうした取り組みを通じて、事業基盤の強化と安定的な収益構造の構築を目指しています。



## コンプライアンス

▶ コンプライアンス

<https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/compliance/>

当社では、企業活動における法令遵守、公正性、倫理性の確保を最優先課題の一つと位置づけており、会社の基本的な行動指針を「[行動宣言](#)」として定め、企業として社会に対してどのような姿勢で向き合うべきかを明確化しています。加えて、役員・社員の行動すべき具体的内容を「[行動基準](#)」として策定し、全社で統一した考え方のもと、適切な業務遂行を推進しています。

コンプライアンス体制の構築に向けては、リスク統括部管掌役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置しており、コンプライアンス推進計画や教育計画、各法令の遵守状況の報告と検証を行い、継続的な改善を進めています。

また、各部門にコンプライアンス責任者と担当者を配置し、組織全体でのコンプライアンス意識の浸透を図るとともに、実務レベルでの業務運営をしっかり推進するよう体制を強化しています。さらに、社内ウェブサイトを活用した情報開示や、定期的なコンプライアンス研修を実施し、社員一人ひとりが最新のルールを深く理解し、適切な判断を行えるよう環境を整えています。このような取り組みにより、社員が自発的にコンプライアンスを実践するとともに、全社的なコンプライアンスの定着に取り組んでいます。

## 贈収賄／腐敗防止

当社は、贈収賄や不正な利益供与を禁止しています。官公庁に対しては、関連法令により禁止されている公務員などへの接待・贈答は行いません。また、取引先に対しても、節度を越えた接待や贈答などを行ったり、受けることを禁止しています。社会的常識を逸脱した接待・贈答を行わないよう、社内ウェブサイトを活用した教育プログラム等により、全社員への意識づけを継続します。

## アンチ・マネーローンダリング

当社は、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策について、金融庁や経済産業省等から公表されているマネロン・テロ資金供与に関するガイドライン等に基づき、経営陣の主導的な関与のもと、体制および運用を構築しています。

# 取締役・監査役・執行役員 (2025年6月26日時点)



林野 宏 水野 克己 高橋 直樹 小野 和俊 森 航介 中山 直喜 足利 駿二

代表取締役会長CEO    代表取締役(兼) 社長執行役員 COO    代表取締役(兼)副社長 執行役員 CHO    取締役(兼) 専務執行役員 CDO (兼)CTO    取締役(兼) 専務執行役員    取締役(兼) 常務執行役員    取締役(兼) 常務執行役員



加藤 広亮 横倉 仁 坂口 英治 干場 弓子 牧山 浩三 鈴木 日出男 井川 裕昌

社外/独立    社外/独立    社外/独立    社外/独立    社外/独立 新任    社外/独立

取締役(非常勤)    取締役    取締役    取締役    取締役    常勤監査役    常勤監査役



笠原 智恵 安森 一恵 根岸 正樹 田畑 隆紀 越 和夫 川原 友一 三坂 直樹

社外/独立    新任

監査役    常務執行役員    常務執行役員CFO    常務執行役員    常務執行役員    執行役員    執行役員



若命 宏尚 木原 亮 管原 耕治 木村 由幸 林 武彦 阿部 規行

執行役員    執行役員    執行役員    執行役員    執行役員    執行役員

# スキルマトリックス

氏名	役職	社外/独立	取締役会	監査役会	指名・報酬委員会	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
			◎：議長・委員長	○：構成員												
林野 宏	代表取締役会長CEO		○		◎	●	●		●		●		●	●	●	
水野 克己	代表取締役(兼)社長執行役員 COO		◎		○	●	●				●		●	●	●	●
高橋 直樹	代表取締役(兼)副社長執行役員 CHO		○			●		●	●				●	●	●	●
小野 和俊	取締役(兼)専務執行役員 CDO(兼)CTO		○			●	●					●	●			
森 航介	取締役(兼)専務執行役員		○			●	●	●				●	●			●
中山 直喜	取締役(兼)常務執行役員		○			●		●						●	●	
足利 駿二	取締役(兼)常務執行役員		○			●							●		●	
加藤 広亮	取締役(非常勤)		○			●		●		●	●	●	●		●	
横倉 仁	取締役	社外/独立	○		○	●		●		●						
坂口 英治	取締役	社外/独立	○			●	●	●					●	●	●	
干場 弓子	取締役	社外/独立	○		○	●	●					●				●
牧山 浩三	取締役	社外/独立	○		○	●			●		●	●				●
鈴木 日出男	常勤監査役			◎		●					●					
井川 裕昌	常勤監査役	社外/独立		○				●		●				●	●	●
笠原 智恵	監査役	社外/独立		○			●			●	●	●	●			
安森 一恵	常務執行役員								●	●						●
根岸 正樹	常務執行役員CFO						●	●					●		●	
田畑 隆紀	常務執行役員								●						●	
越 和夫	常務執行役員					●	●	●		●			●			
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	執行役員						●	●		●			●		●	●
林 武彦	執行役員						●	●		●			●	●	●	
阿部 規行	執行役員										●		●	●	●	

※ 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、主なものを最大7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。

## 株主・投資家の皆さまとの対話

### 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おり、管掌取締役である代表取締役(兼)社長執行役員COO及び常務執行役員CFO並びに担当執行役員との直接対話の機会を増加させるなど、積極的な意見交換を行っています。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。

### 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積極的かつ継続的なリレーション構築に努めており、2024年度は四半期決算発表ごとの個別面談に加え、国内外で開催されるカンファレンスに参加したほか、代表取締役(兼)社長執行役員COO、常務執行役員CFO、グローバル事業管掌役員が海外に渡航し、現地機関投資家を訪問して個別面談を行うなど、海外IRに注力しました。

セルサイドアナリスト／機関投資家との個別面談回数は、国内外計391回(前年度比1.5倍超)となり、海外IRや主要株主との対話を中心に、

代表取締役(兼)社長執行役員COOも積極的に対話に参加しています。また、常務執行役員CFOは約70%の面談に参加しており、直接対話の機会を増加させています。対話で得られた株主・投資家の皆さまからのご意見・ご要望やアナリストレポート等については、経営層をはじめ関係部署へ適宜・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。

(単位:回)

	2022年度	2023年度	2024年度
決算説明会	2	2	4
証券会社主催 カンファレンス	2	2	4
セルサイドアナリスト/ 機関投資家との個別面談	214	251	391
個人投資家向け説明会	1	1	1

### 株主・投資家の皆さまからのご意見を踏まえた取り組み

#### インド事業 現地視察ツアーの開催

当社グローバル事業の中核であるインド事業については面談でも注目度が高く、より深い理解促進につなげるため、「[決算関連資料](#)」の情報開示拡充を進めるとともに、2024年6月にはインド事業に特化した「[グローバル戦略説明会](#)」も開催しました。また、2025年4月にはセルサイドアナリスト向けの現地視察ツアーを初めて実施。現地経営層からのプレゼンテーションに加え、直接対話の時間を多く設けることで、事業の現状と将来展望について理解を深めていただきました。さらに現地セールス代行先や提携先企業にも訪問し、具体的な新規顧客の獲得スキームをお伝えしたことで、「事業の解像度が上がった」「差別化戦略の説得力が増した」「デジタルへの対応やマネジメントクオリティの観点で競争優位性を感じた」など、好評の声をいただくことができました。



#### 代表取締役(兼)社長執行役員COOとのスモールミーティング開催

2025年7月、セルサイドアナリストの皆さまを対象とし、当社初となるスモールミーティングを開催しました。代表取締役(兼)社長執行役員COOおよび常務執行役員CFOが参加し、事業戦略や資本政策、マネジメント体制、長期的なビジョン等のさまざまなテーマについて対話し、当社への理解を深めていただきました。今後も経営層との直接対話の機会を増加させる取り組みを推進していきます。

#### 情報開示の拡充

対話で得られた株主・投資家の皆さまからのご意見・ご要望を踏まえた開示資料の見直しを継続的に行っています。2024年5月に開示した中期経営計画では、セグメント事業利益計画やキャッシュ・アロケーション情報を初開示したことで、対話の深耕につながっています。また企業サイトも投資家の皆さまとの重要なタッチポイントであると考え、サイトの情報拡充を進めています。こうした取り組みの結果、「日興アイ・アール 2024年度全上場企業ホームページ充実度ランキング」総合部門において「最優秀サイト」、「Gomez IRサイトランキング2024」において「銅賞」に初選出されました。



## 6カ年の要約財務データ (2025年3月末時点)

(単位：百万円)

IFRS		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>財務データ</b>							
<b>連結ベース</b>							
3月31日に 終了した1年間	純収益	311,410	282,625	299,017	322,638	361,604	422,818
	販売費及び一般管理費	236,910	202,380	222,541	228,367	242,778	261,698
	金融資産の減損	39,376	31,867	24,575	34,611	38,285	43,283
	金融費用	10,471	11,266	11,461	15,257	24,896	39,770
	事業利益	36,184	48,352	52,336	60,977	71,941	93,621
	親会社の所有者に帰属する当期利益	22,863	36,132	35,375	43,599	72,987	66,397
3月31日時点	資本	485,476	532,057	563,738	600,041	717,611	719,028
	総資産	3,357,229	3,409,247	3,610,778	3,896,105	4,335,852	4,671,143
	有利子負債	2,413,565	2,429,488	2,569,040	2,805,175	3,048,797	3,404,400
1株当たりデータ(円)	基本的1株当たり当期利益	143	231	226	278	453	423
	1株当たり親会社所有者帰属持分	3,102	3,397	3,598	3,827	4,323	4,740
財務指標(%)	自己資本当期純利益率(ROE)	4.7	7.1	6.5	7.5	11.2 *1	9.4
	総資産当期純利益率(ROA)	0.7	1.1	1.0	1.2	1.8	1.5
	自己資本比率	14.4	15.6	15.6	15.4	16.3	15.1
<b>単体ベース</b>							
3月31日に 終了した1年間	営業収益	268,020	251,307	252,416	266,103	283,868	310,066
	販売費及び一般管理費	235,794	208,269	219,371	220,557	231,388	242,409
	金融費用	10,535	11,530	11,381	11,923	14,606	20,475
	営業利益	21,690	31,507	21,663	33,622	37,873	47,181
	経常利益	28,348	38,026	30,421	43,424	46,158	54,783
	当期純利益	33,391	29,931	21,909	34,220	35,924	52,617
3月31日時点	純資産	404,809	441,683	456,739	483,683	532,483	507,540
	総資産	3,210,925	3,280,302	3,444,915	3,665,162	3,933,236	4,111,773
	有利子負債	2,378,701	2,413,154	2,536,247	2,713,246	2,858,475	3,076,272
財務指標(%)	自己資本当期純利益率(ROE)	8.2	7.1	4.9	7.3	7.1	10.1
	総資産当期純利益率(ROA)	1.1	0.9	0.7	1.0	0.9	1.3
	自己資本比率	12.6	13.5	13.3	13.2	13.5	12.3
取扱高実績*2	包括信用購入あっせん	4,946,908	4,500,366	4,823,174	5,287,073	5,687,693	5,987,041
	カードキャッシング	237,555	155,004	160,622	164,720	161,390	149,667
	業務代行	2,985,255	2,609,412	2,737,512	2,894,900	3,017,818	3,250,704
	リース事業計	127,178	114,885	113,159	126,631	146,684	148,341
	信用保証	101,510	70,283	84,586	98,914	132,485	155,052
	不動産担保ローン	175,621	141,698	124,417	122,539	139,862	203,704
	その他(ファイナンス関連)	341,131	322,366	252,894	218,676	150,206	101,450
	その他	30,260	26,696	106,075	152,840	221,301	228,632
	取扱高計	8,945,420	7,940,715	8,402,442	9,066,297	9,657,439	10,224,591

\*1 負ののれんを除く：8.3%

\*2 2022年度第3四半期に家賃保証事業を「ファイナンス事業」から「ペイメント事業」にセグメント変更したことにより、2021年度以降の取扱高実績における「その他(ファイナンス関連)」「その他」の一部実績に組替が生じています。

## セグメントハイライト (2025年3月末時点)

(単位：百万円)

IFRS	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>純収益</b>						
ペイメント事業*1	232,441	209,130	213,148	220,222	235,237	256,014
リース事業	12,269	12,290	11,837	12,049	12,544	13,346
ファイナンス事業*1	43,112	43,412	47,144	50,754	58,502	69,361
不動産関連事業	17,227	14,595	22,704	24,177	23,942	28,295
グローバル事業*2	—	—	—	11,368	27,208	51,520
エンタテインメント事業	8,822	5,536	6,407	6,214	6,319	6,665
調整額	△2,462	△2,340	△2,224	△2,148	△2,150	△2,385
純収益合計	311,410	282,625	299,017	322,638	361,604	422,818
<b>事業利益</b>						
ペイメント事業*1	6,297	22,332	14,166	10,141	19,270	30,328
リース事業	2,951	4,706	5,800	5,182	4,355	4,110
ファイナンス事業*1	18,004	17,664	19,777	22,211	28,265	38,675
不動産関連事業	6,957	5,390	12,350	13,064	16,407	16,273
グローバル事業*2	—	—	—	9,039	2,478	3,384
エンタテインメント事業	1,969	△1,745	237	719	1,079	1,420
調整額	3	3	3	618	84	△570
事業利益合計	36,184	48,352	52,336	60,977	71,941	93,621
<b>ペイメント事業収益の内訳</b>						
カードショッピング	140,579	131,029	132,081	143,024	152,143	166,054
カードキャッシング	32,932	28,882	26,106	24,741	25,166	25,236
証書ローン	844	654	517	412	344	265
プロセッシング	31,014	27,402	27,437	27,213	27,829	30,068
業務代行	12,491	5,069	5,061	5,286	5,790	6,068
ペイメント関連*1	12,297	13,684	19,573	17,580	21,491	23,803
金融収益	767	1,024	987	586	741	2,419
セグメント間の内部純収益又は振替高	1,512	1,384	1,383	1,377	1,730	2,098
ペイメント事業収益合計*1	232,441	209,130	213,148	220,222	235,237	256,014
<b>カード主要指標 (単体)</b>						
新規発行(万枚)	180	125	152	170	172	138
総会員数(万人)	2,639	2,570	2,540	2,503	2,462	2,342
稼働会員数(万人)	1,496	1,395	1,389	1,381	1,372	1,353
取扱高(億円)	51,844	46,553	49,837	54,517	58,489	61,366
ショッピング	49,469	45,003	48,231	52,870	56,876	59,870
キャッシング	2,375	1,550	1,606	1,647	1,613	1,496
残高(億円)	6,457	5,730	5,573	5,818	6,309	6,688
ショッピングリボ	4,268	3,888	3,833	4,090	4,534	4,905
キャッシング	2,188	1,842	1,739	1,728	1,775	1,783

\*1 2022年度第3四半期に家賃保証事業を「ファイナンス事業」から「ペイメント事業」にセグメント変更したことにより、2021年度以降のセグメントハイライトに組替が生じています。

\*2 2023年度第1四半期より、「ペイメント事業」に含まれていた「グローバル事業」を独立した報告セグメントに変更しています。

## 6カ年の非財務データ (2025年3月末時点)

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>E: 環境</b>						
CO <sub>2</sub> 総排出量 (t-CO <sub>2</sub> )						
Scope1 + Scope2 (マーケット基準)	—	18,563	18,235	18,250	12,619	8,803
Scope1 + Scope2 (ロケーション基準)	—	18,879	18,334	18,054	14,758	14,144
Scope3*1	—	724,069	719,188	814,588	852,053	794,899
エネルギー使用量 (消費電力量) (kWh)	8,807,000	8,557,000	8,296,000	7,800,000	7,370,732	7,278,000
紙使用量 (コピー用紙) (t)	183	143	129	107	97	81
水資源投入量 (自社ビルのみ対象) (千m <sup>3</sup> )	—	39	37	23	34	30
<b>S: 社会</b>						
社員数 (人)	2,981	4,319	4,084	3,966	3,783	3,624
(うち女性)	2,169	3,250	3,058	2,956	2,792	2,670
(うち男性)	812	1,069	1,026	1,010	991	954
女性管理職比率 (%/部長職)	21.0	24.3	24.5	24.9	25.3	25.1
海外社員数 (人)	89	126	272	563	1,134	1,584
障がい者雇用率 (%)	2.16	2.33	2.31	2.32	2.41	2.46
平均勤続年数 (年/男女合計)	11.8	12.4	13.3	14.0	14.6	14.9
(うち女性)	11.6	12.1	13.1	13.8	14.7	15.2
(うち男性)	12.2	13.4	14.0	14.3	14.1	14.2
男性育児休業取得率 (%)	0.0	57.8	48.7	58.5	65.5	86.2
介護休暇取得者数 (人/男女合計)	24	36	26	53	60	75
(うち女性)	23	35	23	52	58	72
(うち男性)	1	1	3	1	2	3
平均年間給与 (万円/合計)	534	517	519	547	586	602
(うち管理職)	1,051	1,026	1,016	1,068	1,092	1,108
(うち非管理職)	487	472	477	497	534	557
(うち女性)	467	457	458	484	525	541
(うち男性)	728	709	707	737	764	784
月間平均所定外労働時間 (時間)	10.8	9.3	10.1	11.4	12.1	13.1
人材育成投資額 (万円)	44,556	48,330	51,413	54,128	66,075	64,464
平均有給休暇取得日数 (日)	15.0	13.1	14.0	15.2	16.0	17.0
取得率 (%)	82.5	72.4	73.5	86.3	85.2	90.0
離職率 (%)	3.3	3.6	7.8	6.8	6.0	5.2
(うち女性)	5.6	4.4	7.4	6.5	5.7	4.8
(うち男性)	5.9	3.3	6.6	7.0	7.1	6.7
研修・チャレンジ制度						
LGBT対応マナー研修	人数/回数	—	12/4	19/4	13/3	0/0
ユニバーサルマナー研修	人数/回数	13/4	26/7	25/5	27/5	43/4
社内提案制度 NEXT SAISON*2	案件数	308	489	182	47	7
認知症サポーター養成講座	人数/回数	13/4	496/15	307/14	238/16	236/14
持株会制度加入率 (%)	8.6	8.5	9.0	11.5	48.5	53.8
赤城自然園 来園者数 (人)	70,345	59,173	74,161	65,748	67,140	57,214
ポイント寄付 総額 (千円)	37,312	37,782	18,673	61,652	89,778	5,461
<b>G: ガバナンス</b>						
取締役会 開催回数	19	19	19	20	19	20
社外取締役 出席率 (%)	98.2	100.0	100.0	100.0	97.0	97.5
取締役人数	9	9	9	9	12	12
(うち社外取締役人数/比率)	3/33.3	3/33.3	3/33.3	3/33.3	4/33.3	4/33.3
(うち独立社外取締役人数/比率)	3/33.3	3/33.3	3/33.3	3/33.3	4/33.3	4/33.3
(うち女性取締役人数/比率)	1/11.1	1/11.1	1/11.1	1/11.1	1/8.3	1/8.3
執行役員人数	10	10	11	11	11	11
(うち女性執行役員人数/比率)	2/20.0	2/20.0	2/18.2	2/18.2	1/9.1	1/9.1
監査役人数	4	4	4	4	3	3
(うち女性監査役人数/比率)	1/25.0	1/25.0	1/25.0	1/25.0	1/33.3	1/33.3
重大な法令違反件数	0	0	0	0	0	0
腐敗に関連する罰金、課徴金、和解金 (円)	0	0	0	0	0	0
内部通報窓口への通報件数	16	20	23	13	20	21

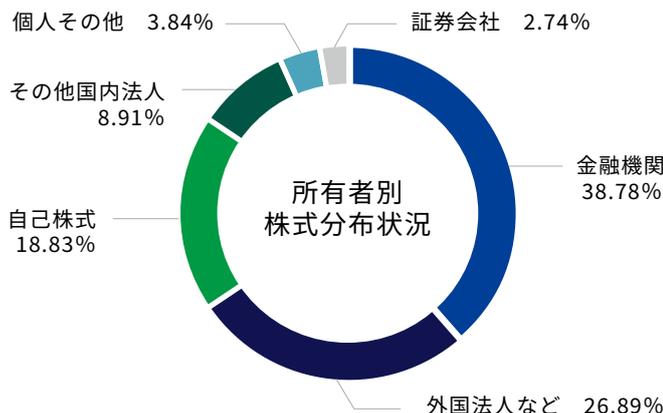
\*1 SBTi (Science Based Targets Initiative) 認定の取得に伴い経過年の算定値を一部再計算しています。

\*2 2024年度に、社内ベンチャープログラム「SWITCH SAISON」と、改善改革文化醸成のための「セゾンのカイゼン」、新規事業立案を行う「NEXT SAISON」の3制度を統合した社内提案制度にリニューアルしました。

## 会社情報・投資家情報 (2025年3月末時点)

### 株式の状況

発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式総数	185,444,772株
株主数	19,048名



### 大株主(上位10名)

株主名	出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	38,194	25.37
(株)日本カストディ銀行(信託口)	15,241	10.13
スルガ銀行(株)	8,224	5.46
(株)大和証券グループ本社	8,050	5.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,963	2.63
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	3,850	2.56
(株)みずほ銀行	3,000	1.99
JPモルガン証券(株)	2,327	1.55
HSBC BANK PLC A/C M AND G(ACS) VALUE PARTNERS CHINA EQUITY FUND	2,209	1.47
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,181	1.45

※ 当社は、自己株式を34,921,178株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。  
※ 持株比率は、自己株式を控除して算出しています。

### 株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	定時株主総会・期末配当 毎年3月31日 その他必要がある場合は、あらかじめ 公告します。
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務取扱所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
(郵便物送付先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目 8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
(電話照会先)	0120-782-031 (9:00～17:00 土日休日を除く)
(インターネット ホームページURL)	<a href="https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/">https://www.smtb.jp/personal/ procedure/agency/</a>
公告の方法	電子公告(当社ホームページに掲載) <a href="https://corporate.saisoncard.co.jp/public_announcement/">https://corporate.saisoncard.co.jp/ public_announcement/</a>
上場証券取引所	東京(プライム市場)
証券コード	8253

### 会社概要

商号	株式会社クレディセゾン
英文表記	Credit Saison Co.,Ltd.
会社設立	1951年5月1日
本社所在地	〒170-6073 東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60・52F
代表者	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
主要な事業内容	①ペイメント事業 ②リース事業 ③ファイナンス事業 ④不動産関連事業 ⑤グローバル事業 ⑥エンタテインメント事業
資本金	759億29百万円
社員数(単体)	3,624名

(注) 上記社員のほかに、嘱託、パート、アルバイトおよび派遣社員を雇用しており、その年間平均雇用人数は1,354名(1日7.5時間換算)となっています。

【株式に関する住所変更などのお届出およびご照会について】証券会社に口座を開設されている株主様は、住所変更などのお届出およびご照会は、口座のある証券会社宛にお願いいたします。証券会社に口座を開設されていない株主様は、上記の電話照会先にご連絡ください。

【特別口座について】株券電子化前に「ほふり」(株式会社証券保管振替機構)を利用されていなかった株主様は、株主名簿管理人である上記の三井住友信託銀行株式会社に口座(特別口座といえます)を開設しています。特別口座についてのご照会は、上記の電話照会先をお願いいたします。

【単元未満株式の買増・買取制度のご案内】当社では、100株未満の単元未満株式をお持ちの株主様が、100株に足りない数の株式を市場価格にて買増していただける制度(買増制度)および単元未満株式を当社へ売却する制度(買取制度)を設けております。特別口座に登録された単元未満株式については上記の電話照会先に、証券会社にお預けの単元未満株式については口座のある証券会社にお問い合わせください。