

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ー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いる良いでしょう。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ので、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



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

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。他にはない最先端に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は増えてきました。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。



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たち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い申し上げます。

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

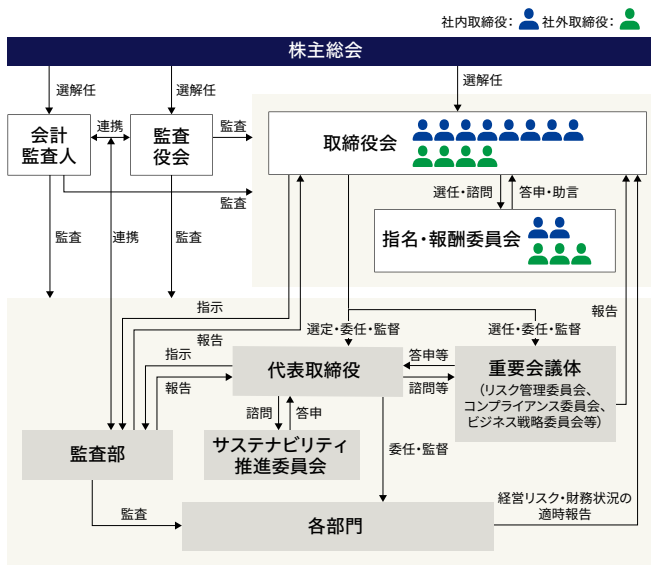
基本的な考え方

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。

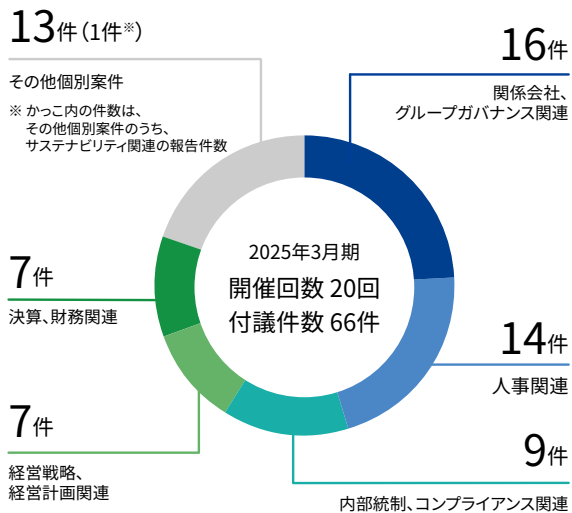
コーポレート・ガバナンスの状況等の詳細については下記の報告書をご覧ください。

- ▶ 有価証券報告書
https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/securities_report/
- ▶ 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

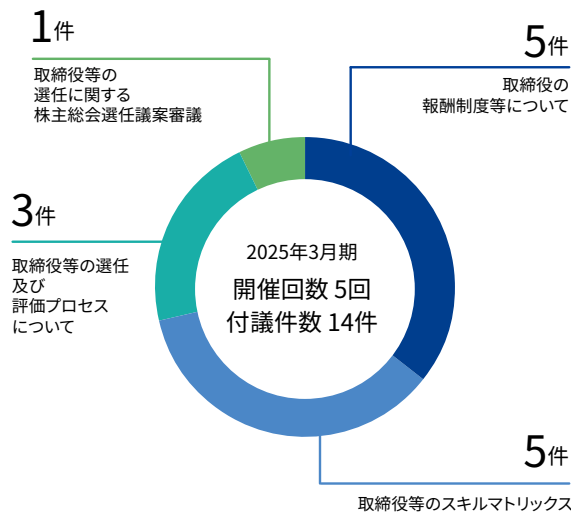


取締役会は、取締役12名（うち独立社外取締役4名）で構成されています。経営に関する重要事項について審議、業務執行の状況等の監督を行い、社外取締役を含め、活発な意見交換がなされており、意思決定及び監督の実効性は確保されています。社外取締役は、当社経営に対して客観的・中立的立場から有益な助言や指導を行っています。

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ティング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

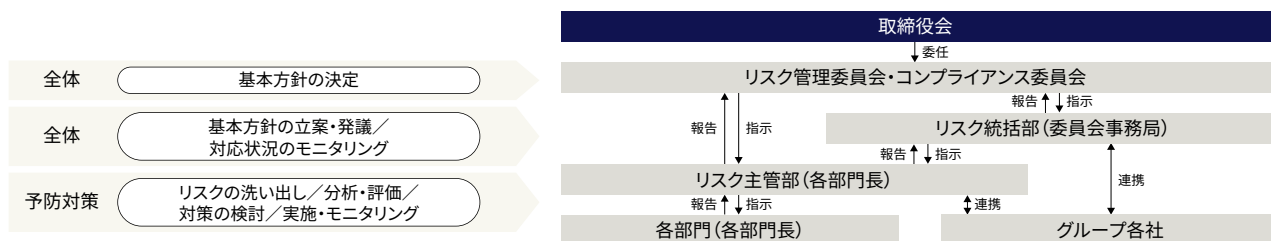
リスクマネジメント

▶ 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

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を行っています。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。

