

Credit Saison  
Vision and Strategy Report

C O R P O R A T E  
R E P O R T 2 0 2 0

サービス先端企業を目指して



## 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。

ロゴに秘めた思い

CREDIT  
SAISON

当社の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

クレディセゾンでは、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様に、正確、迅速かつ公平な情報開示に努めています。

「Credit Saison Vision and Strategy Report」は、中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただくことを目的に、当社の財務情報に加え、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報も合わせて掲載し、ステークホルダーの皆様に、当社の持続的な成長をご理解いただくことを主眼に編集しています。

## CONTENTS

### Vision

■ トップメッセージ	4
■ 変革と挑戦のあゆみ	6
■ 価値創造プロセス	8
■ 新中期経営計画	10

### Strategy

■ ペイメントビジネス	14
■ ソリューションビジネス	16
■ 資産運用ビジネス	18
■ デジタルマーケティング	20
■ ファイナンスビジネス	22
■ グローバルビジネス	24
■ ステークホルダーとの価値共創	26

### Sustainability

■ SDGs コミットメント	28
■ 豊かな社会の発展への取り組み	30
■ ダイバーシティ&インクルージョンの推進	32
■ クレディセゾンの風土	34
■ 社員一人ひとりが能力を発揮できる組織への取り組み	35
■ クレディセゾンを創る私たち 変革への挑戦	36
■ 赤城自然園 ～豊かな森を、未来を、こどもたちへ～	38

### Corporate Governance

■ コーポレート・ガバナンス	41
■ 株主・投資家の皆様との対話 (IR活動)	45

### Financial Information

■ 11カ年の要約財務データ	46
■ 経営成績と財務分析	48
■ 連結財務諸表	62

### Corporate Data

■ 沿革	64
■ 取締役・監査役・執行役員	66
■ 発行カード一例	67
■ 主な営業拠点・組織図	68
■ 関係会社一覧	69
■ 株式の状況・株主メモ	70
■ 会社概要	71

## 見直しに関する注意事項

本報告書にある将来の業績予想・事業環境予測などに関する記述は、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・事業環境などは、本報告書に記載した予想・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。

## トップメッセージ



代表取締役会長CEO  
林野 宏

### グループ・シナジーとブルー・オーシャン・シフト

2020年は人類の歴史上でも1929年に起きた世界大恐慌にも似た画期的な年になりそうである。独裁政権の乱立を始め 株式・原油・貴金属の同時暴落、中国発の新型コロナウイルスに対する恐怖感、米中覇権競争の混乱、人的・物的交流の世界的規制強化、オリンピック競技延期等々第三次世界大戦が姿を変え続々と勃発することになるのではないか。経営環境も当然その影響を受け21世紀に起こり得るであろう激変が企業を直撃する。企業の対応は置かれた環境や業種によって様々な様相を呈するがかなりの困難を伴ううえデジタル革命やグローバル経営が追い打ちをかけ生き残り競争も熾烈を極める。当社の経営改革は次の通りである。

- (1) 企業のあるべき姿の再定義：  
SAISON BRANDの再構築と発展する広義のアジアでのブランド確立
- (2) 企業改革の徹底：  
DXとAIの活用を経営戦略の中核に置くグローバル企業への脱皮
- (3) 競争戦略の明確化：  
決済を主軸とした多様な金融サービスを提供するユニークなノンバンクモデル確立
- (4) 経営組織の柔構造化：  
グループ経営と法人営業の徹底を具体化する人材採用と育成

あらゆる斬新な経営手段を駆使して20世紀の単独企業としての成長や成果を生み出すことのみならずイノベーションにより陳腐化する事業・商品・サービスの刷新を図り グループ・シナジーを追求する。またブルー・オーシャン・シフトと社員全員の活躍を実現して楽しく働けるだけでなく高い賃金を支払える企業を目標として経営していきたい。



代表取締役(兼)社長執行役員COO  
山下 昌宏

### お客様と50年間を共に歩む ファイナンスカンパニーへの挑戦

2019年3月より代表取締役社長COOに就任いたしました山下昌宏でございます。昨年度はこれまで私たちが大切にしてきた経営理念である『サービス先端企業』に加え、ミッションステートメントとして『お客様と50年間を共に歩むファイナンスカンパニーへ』を掲げて、今後3年間の新たな中期経営計画を策定いたしました。『人生100年時代』といわれるなか、ライフステージの変化に合わせてお客様一人ひとりに寄り添い、提案し続けられる真のファイナンスカンパニーを目指してまいります。

2019年、国内においては天皇陛下即位に伴う『令和』への改元、『老後資金2,000万円』報告、消費増税、台風大雨被害、日本人スポーツ選手の世界的活躍など、また2020年の年明け早々から新型コロナウイルスの世界的感染拡大によりパンデミック宣言がなされ、現在、リーマンショックあるいはそれ以上の、収束が見えない世界経済への甚大な影響が心配されております。

一方、当社におきましては、迅速な有能人材の採用や経営者候補の育成を目的とした執行役員制度の導入、人事の公平性や透明性の確保に向けた指名報酬委員会の設置、自己株買い、IR手法や説明資料の改訂、組織・人事の改編を春から秋へ変更することによる効率的な組織運営の実践、大手証券会社との資本業務提携、今までにない販促・プロモーション施策の実行など、中期経営計画の達成に向けて様々な取り組みをしてまいりました。また、4月1日には13年ぶりにキュービタス社と再統合し、新システムによる業務受託とシームレスなプロセッシングが可能になりました。

今期(2020年度)は中期経営計画の2年目に入り、目標達成に向けて新たな取り組みを実行するとともに、これを機に本レポートを発行しステークホルダーの皆様とさらなるコミュニケーション深耕を図ってまいりたいと考えております。

時流に応じた重要なテーマやトレンドを踏まえ、定量的データに定性的データを加え当社の良さや事業を理解していただきつつ中期経営計画の進捗報告をさせていただきたいと思っております。

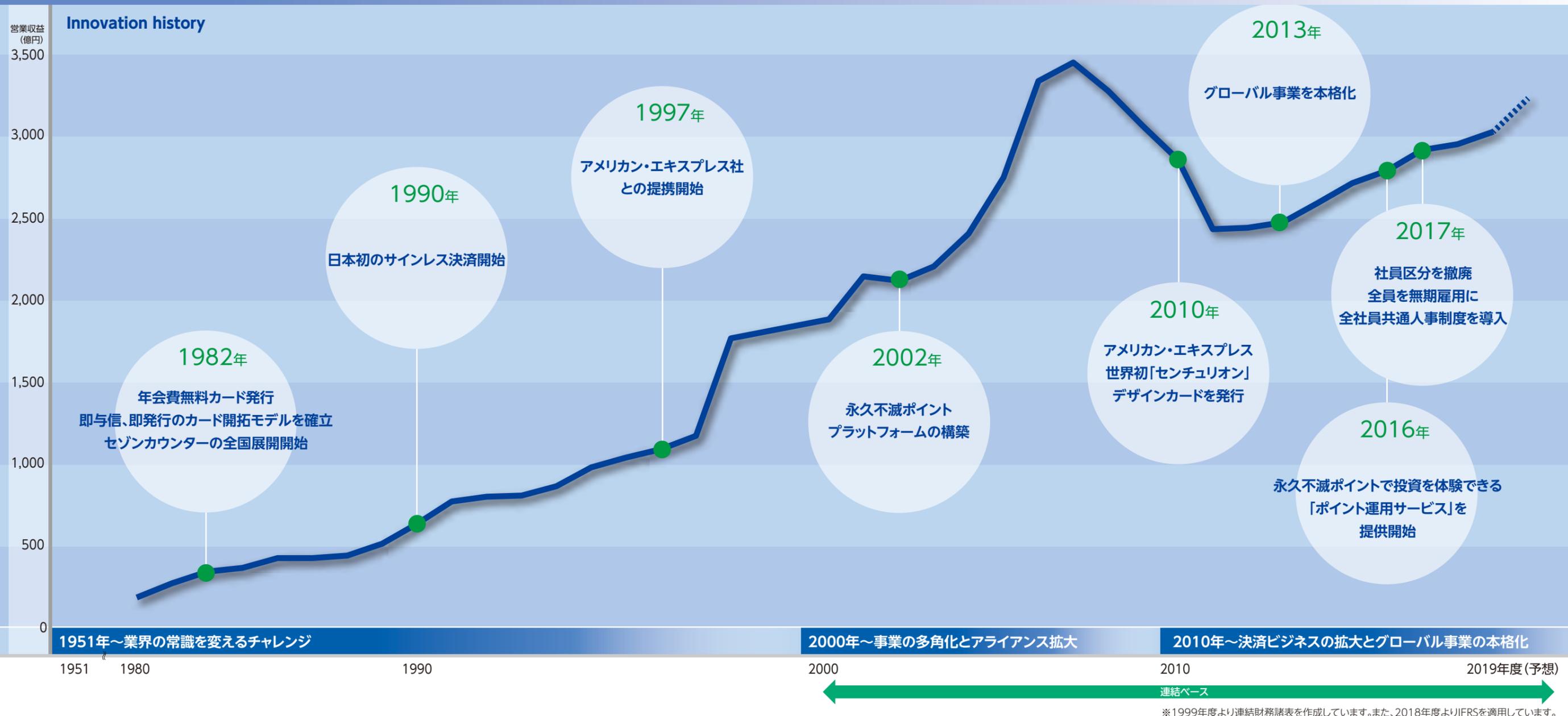
また、1980年代から取り組んでまいりましたESG経営を実践し、より豊かで便利な社会の発展に寄与することで、持続的な企業価値の向上と社会への貢献を果たしてまいります。

# 変革と挑戦のあゆみ

劇的なイノベーションから生まれたカードビジネスを展開するクレディセゾンは「アジアにおいて他にない新しいファイナンスカンパニー」へ成長します。

当社はたゆまざるイノベーションによって時代の変化を先取りする画期的な商品、サービスを生み出してきました。クレジットカード総会員数約3,700万人(連結)、ネット会員数約1,600万人の顧客資産を軸に、ペイメントビジネスのノウハウを活かし、これからも、さらにイノベティブなファイナンスカンパニーとして成長していきます。

営業収益推移(連結)



時代背景

1950～1980年代

高度経済成長期からバブル景気へ  
日本がGNP世界2位、  
石油危機、東西冷戦の終結

1990年代

バブル崩壊・平成不況  
日米貿易摩擦、プラザ合意、  
インターネットの普及による高度情報化社会の到来

2000年代

世界金融危機  
リーマンショック、  
インターネット国内個人普及率70%超へ

2010年代

アベノミクス  
中国経済減速、マイナス金利、  
貿易立国から投資立国への構造転換

2020年～

東京五輪  
訪日外国人4,000万人へ、  
クレジットカードのIC化100%

# クレディセゾンの価値創造プロセス

今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会づくりへの貢献

社会的課題(環境変化)



### クレディセゾンを支える資本

**人的資本**  
女性活躍など多様な人材  
クレジット・ファイナンスなどに精通したプロフェッショナルな人材  
従業員数▶3,239名(内)女性2,424名

**知的資本**  
創業69年で培った与信ノウハウと会員基盤  
創業▶69年  
総会員数約3,700万人の顧客データベース(連結)

**財務資本**  
健全な財務基盤  
信用格付▶R&I A+  
(1996年10月以降) 23年間継続

**社会・関係資本**  
業界トップクラスの会員規模・顧客層  
日本全国・ASEANを中心とした営業ネットワーク  
総会員数▶約3,700万人(連結)  
提携カード発行先▶約250社  
国内▶10支社・海外▶9ヵ国  
コーポレートカード・法人カード発行先▶約50,000社

### クレディセゾンの強み

- スケール**  
業界トップクラスの会員規模・取扱高
- 歴史**  
1951年創業
- 多様性**  
ペイメントとファイナンスを中心とした多様な収益構造
- イノベーション**  
独立系ノンバンクを活かした事業展開
- サステナビリティ**  
会員のLTV向上  
※LTV: Life Time Value (顧客生涯価値)

### クレディセゾンのビジネスモデル

個人会員の豊かな生活のためのサービス提供

法人に対してビジネスソリューション提供

お客様のQOL向上に貢献するための6つの事業ドメイン

- Payment** (P14) ペイメントビジネス
- Solution** (P16) ソリューションビジネス
- Investment** (P18) 資産運用ビジネス
- Digital Marketing** (P20) デジタルマーケティング
- Finance** (P22) ファイナンスビジネス
- Global** (P24) グローバルビジネス

### 企業価値創造を支える仕組み

- お客様と50年間を共に歩むファイナンスカンパニーへの挑戦  
**中期経営計画**
- ダイバーシティ推進による会社と社員のエンゲージメント向上  
**ダイバーシティの実現**
- コーポレート・ガバナンスの強化  
**コーポレート・ガバナンス**
- 最適な資本配分によるリスクキャピタルマネジメント  
**財務・資本政策**

### 創出価値

**人的資本**  
ダイバーシティ推進による働きやすい環境

- 女性社員比率 **約75%**
- 女性管理職比率
  - 部長職 **12%**
  - 課長職 **26%**
  - 係長職 **69%**
- 有給休暇平均取得日数 **13.1日**
- 有給休暇取得率 **72.9%**
- 所定労働時間外平均 **10.2時間**

**知的資本**  
2019年 4月 クラスアップで特典がプラス。使うほどお得がもらえる新サービス「セゾンクラス」開始  
6月 日本郵便(株)が全国展開する「郵便局倶楽部」の運営をサポート 会員組織運営のためのシステム開発・コールセンター業務などを受託  
6月 全国商工会連合会と協働し、全国の中小・小規模事業者のキャッシュレス化を支援  
9月 (株)大和証券グループ本社と資本業務提携  
10月 [freee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] 発行開始および企業の財務データや取引データを活用した与信モデルの構築  
10月 インドでデジタルレンディング事業開始  
11月 スマートフォンでの即時入会・即時利用「セゾンカードレス決済」を開始  
11月 スマートフォン証券サービス「セゾンポケット」を提供開始  
12月 中小企業や個人事業主に最適な新ビジネスカード「セゾンコバルト・ビジネス・アメリカン・エクスプレス®・カード」を募集開始

**財務資本**  
グループ全体収益の向上

- 連結事業利益(IFRS) **522億円**
- 超長期(20年)社債発行 **2017年6月 100億円**  
<カード会社初>
- 2018年4月 150億円**
- 2019年4月 120億円**

**社会・関係資本**  
永久不滅ポイントによる寄付活動など **累計約6億円**  
海外拠点の拡大 - **2019年10月インドで Kisetsu Saison Finance (India) Private Limited を通じてデジタルレンディング事業を開始**

# 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画(2016年度-2018年度) 一成長戦略に向けた基盤構築完了の3年間

基本方針  
Vision to 2018

Neo Finance Company in Asia ~イノベーションの実現とビジネスモデルチェンジ~  
新たなビジネスモデルへの挑戦  
ストックビジネスとフィービジネスの拡大

数値目標

連結経常利益  
2015年度 **438億円**(日本基準) → 2018年度 **600億円**(日本基準)

共同基幹システムへの移行完遂 (決済プラットフォーム拡充とファイナンス事業拡大)

非接触型決済



2016年10月

QRコード決済



2018年7月

デビットチャージ



2019年1月

ファイナンス営業資産残高(オフバランス含む)  
2015年度 **約1兆円** → 2018年度 **約1.8兆円**

約**2倍**

グローバル事業の進出国拡大

2015年度 **5カ国** → 2018年度 **9カ国**

(中国、ベトナム、インドネシア、シンガポール、カンボジア)

(インド、タイ、ミャンマー、フィリピン)

約**2倍**

数値実績(日本基準)

2015年度  
連結経常利益 **438億円** → 2018年度  
連結経常利益 **541億円**

成長率  
**+24%**

# 新中期経営計画

新中期経営計画(2019年度-2021年度) 一基盤を活かして変革と再成長を成し遂げる3年間

新中期経営  
Vision

Neo Finance Company in Asia

Mission  
Statement

お客様と50年間を共に歩むファイナンスカンパニーへ  
~お金に関する「安心」と「なるほど」を~

提携パートナーの顧客戦略と一体となったハウスカード機能を提供し、決済サービスを通じて顧客基盤を拡大

国内でのノウハウを、成長ポテンシャルが高くマーケットが未成熟なアジア各国で金融サービスを展開

数値目標

連結事業利益(≒連結経常利益)  
2018年度 **522億円**(IFRS) → 2021年度 **600億円**(IFRS)  
2019年度(連結事業利益目標:425億円)をボトムとし、再度成長軌道を描く3年間へ

## 新中期経営計画の目指す姿

### I ペイメント事業の成長戦略と構造改革 [クレジットサービス事業]

- ① ショッピング取扱高の拡大 <BtoC領域>
- ② ショッピング取扱高の拡大 <BtoB領域>
- ③ ショッピングリボ・キャッシングビジネスの拡大
- ④ 新規ビジネスの創造とデジタルマーケティングの強化

Payment  
ペイメントビジネス

Solution  
ソリューションビジネス

Investment  
資産運用ビジネス

Digital Marketing  
デジタルマーケティング

### II ノンバンクとしてファイナンス事業のさらなる拡大 [リース&ファイナンス事業]

- ① 提携先とのリレーション強化と新規アライアンス強化

Finance  
ファイナンスビジネス

### III 将来を見据えたグローバル事業の収益基盤拡大 [グローバル事業]

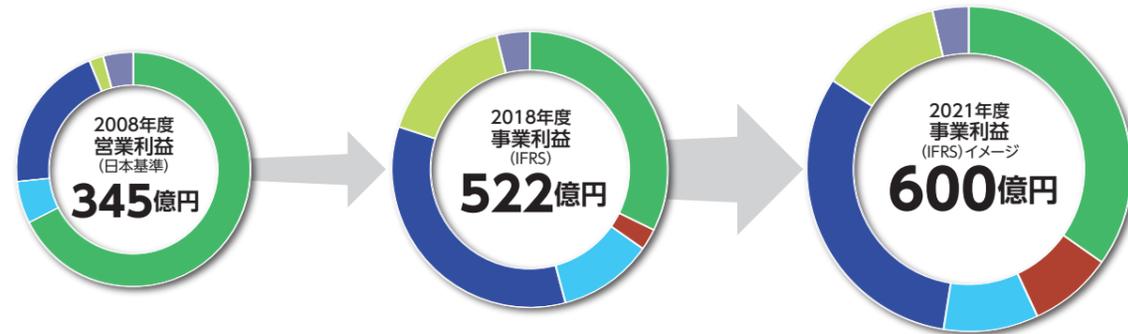
- ① 進出国事業における「種まき」から「収穫」期への移行

Global  
グローバルビジネス

# 新中期経営計画

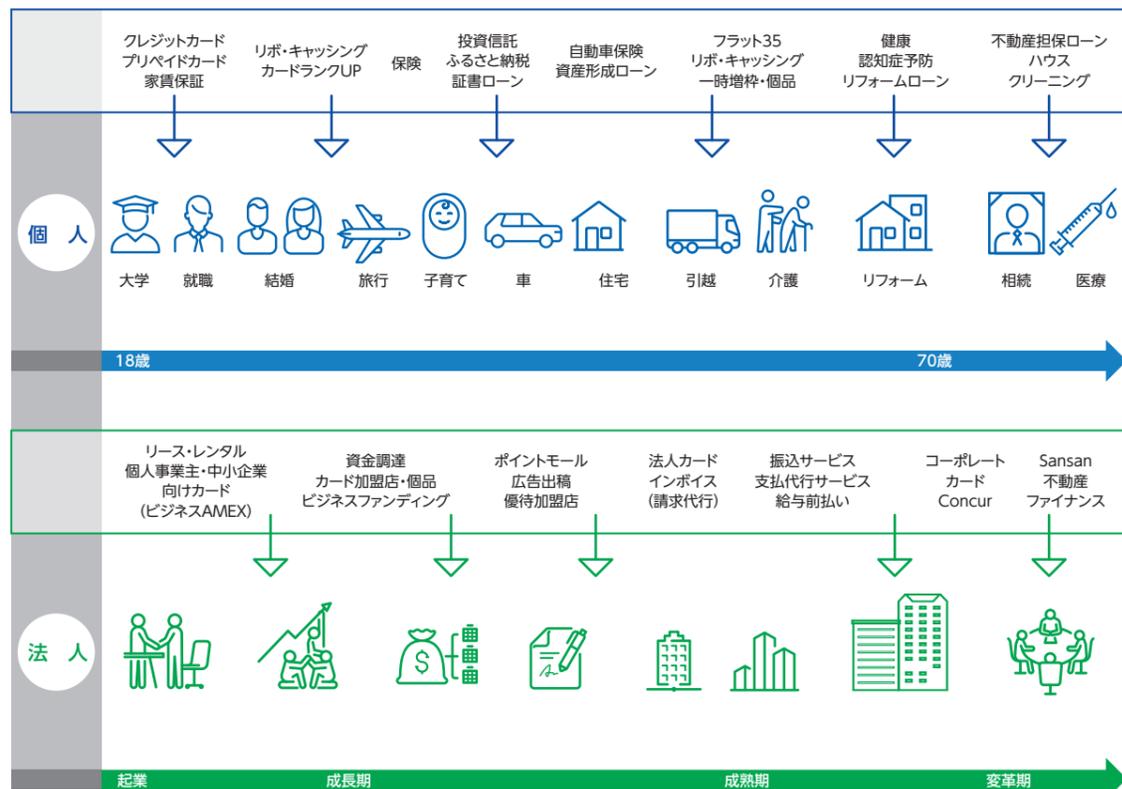
## 利益構造の変革

「ペイメント事業の復活」と「総合ノンバンク化」のさらなる加速



## 顧客ニーズ・ライフサイクルを起点とした横断的アプローチ

サービス寿命の長いクレジットカードをタッチポイントとして、お客様のライフサイクルや行動データ(≒予兆)を踏まえたクロスセル、LTV最大化



# QOL (Quality Of Life) に対応した商品ラインアップ

## お客様のQOL向上に貢献するための6つの事業ドメイン



提携パートナーの顧客戦略と一体となったハウスカード機能を提供し、決済サービスを通じて顧客基盤を拡大

1人のお客様(個人・法人)に多様なマネーサービスを



## ビジネス横断的な顧客軸のクロスセルによる金融商品の拡販

国内でのノウハウを成長ポテンシャルが高く、マーケットが未成熟なアジア各国で金融サービスを展開

# ペイメントビジネス Payment Business

## 多彩なアライアンスネットワークによる顧客基盤の拡大

お客様の利便性追求と多彩なパートナーのニーズに応えたアライアンスを展開しています。クレジットカードに加え、プリペイドカードやスマートフォン決済など、現金市場を打ち崩す決済サービスの多様化に取り組み、安心・安全・便利なキャッシュレス社会の実現を目指します。

### ペイメントビジネスの背景

日本のクレジットカード決済比率は約20%と、海外先進国と比較して遅れていますが、国策を中心とした施策推進により、2025年までにキャッシュレス比率40%を目指しています。決済手段は、小売などの顧客基盤を持つ事業者が、クレジットカードなどの支払手段とスマートフォン決済を紐付けて、コンタクトレス決済やQRコード決済を始めるなど多様化

しており、どの決済手段が主流になるか読めない状況です。決済デバイスとしてはスマートフォンが台頭しています。消費者は、決済事業者の細分化により、スピード・簡単などの利便性や、購入時の割引率などの最適な決済手段を選択するようになり、若年層を中心にプラスチックカード決済以外のサービス利用が増加している状況です。

Point

#### キャッシュレス化が進む背景

1

##### 消費税増税に伴う消費者還元事業

消費税増税に合わせて、キャッシュレス利用を国策として推進しています。キャッシュレス決済利用による消費者還元やキャッシュレス端末の導入補助などによりキャッシュレス化が推進されます。

2

##### 東京オリンピック

「観光立国として世界で最も進んだカード決済環境」の構築を国策として推進しています。外国人の訪れる観光地に、コンタクトレス(NFC)決済などを導入し、インフラの整備が推進されます。

3

##### 銀行API開放

銀行と外部の事業者との間で、安全なデータ連携を可能とするAPIが開放されます。APIの連携により、金融機関以外の事業者も高度な金融サービスの展開が可能となります。

#### 主要指標

クレジットカード  
総会員数

約3,700万人  
(連結)

プリペイドカード  
累計発行枚数

5,000万枚

ショッピング  
取扱高

4兆7,885億円

キャッシング  
取扱高

2,429億円



「キャッシュレス化」における競争は、現金を置き換える「単なるキャッシュレス化」ではなく、事業の根幹である「信用供与」の価値を極限にまで磨くことが、当社らしい付加価値提供の一つであると認識しています。デジタル環境の進む今日、これまでの「安心」「安全」に加え、「スピード」も重要な要素であり、入会から発行までのプロセス、そして決済シーンにおけるお客様の求めるUX(ユーザーエクスペリエンス)はますます進化しているため、情報取得、与信、ペイメントデバイスのすべてでDX(デジタルトランスフォーメーション)を加速させていきます。また、BtoB領域は、ペイメントに加えて当社が保有するファイナンス事業も併せて企業の「Financing」にまつわる課題を一気通貫で解決する多面的なソリューションの提供を進めていきます。

三浦 義昭 常務取締役(兼)常務執行役員 ペイメント事業部長

### 重要課題と解決策

当社ではかねてより、パルコや三井不動産の各商業施設などで提携カードのサービスの一環として申込後、即時に特典・付加価値を提供できる「即日発行サービス」を強みにペイメントビジネスに取り組んできました。「即日発行サービス」についても、現代の顧客ニーズやユーザビリティに合わせた形で提供していくことが重要と考えており、フレキシブルに本サービスを展開するために導入を簡易にすることも課題と考えています。したがって、デジタル時代に即したペイメントサービス提供に向け、スマートフォン完結型の決済サービス構築を推進しています。

クレジットカードのお申込み後、プラスチックカードの受け取りを待たずにすぐに利用したい、というお客様の要望に応えるため、2019年11月に「セゾンカードレス決済」を開始しました。これまでは、提携先アプリと連携した提携先店舗での即時利用サービスの提供でしたが、これをさらに発展させ、スマートフォン上でバーチャルなクレジットカードを発行(アプリ上に番号などカード情報を表示)することで、利用先(オンラインショップ・実店舗)を選ばず、すぐにご利用いただける新ペイメントサービスを提供していきます。

### 中長期的な取り組み

キャッシュレス化の対応にとどまらず、中長期的に稼働会員を増やし、稼働単価を引き上げるため、他社にできない独自戦略として、セゾンカード1枚で、さまざまな提携施設

の割引や優待が受けられるようサービスネットワークの拡大を進めていきます。

### サービス一例

セゾンカードレス決済



クレジットカード



プリペイドカード



新ペイメントサービスにおける主なサービス(2020年秋リリース予定)



(表面) (裏面)  
番号レスプラスチックカード券面イメージ

- ①「スマートフォン上にバーチャルカードを発行」
- ②「国内初!番号レスプラスチックカード」

# ソリューションビジネス Solution Business

## ビジネスのサポートに最適なソリューションを提案し、より良い社会の実現

現在、日本企業における労働環境は、人材不足、1人当たりの生産性向上、働き方改革、ワークライフバランスなどさまざまな課題を抱えています。このような企業の現状に対し、当社はこれまで培ってきたカードビジネスのノウハウや、約3,700万人（連結）の顧客基盤、多種多様な提携パートナーなどのリソースを活かし、バックオフィス業務の効率化や法人市場のキャッシュレス化の推進を通して、企業で働く人々の生活を豊かにし、より良い社会の実現を目指します。

### クレディセゾンが提供するソリューションサービス

#### 経費精算業務効率化

近年の労働人口の減少により、企業では生産性向上、業務の省略化などが求められています。当社では法人系カードの発行に加え、経費精算システムを提供しているパートナー企業と連携することで、経費精算業務の効率化、企業のガバナンス強化を行っています。

#### キャッシュフロー改善

企業では事業投資や設備投資、運転資金の確保を理由にキャッシュフロー改善ニーズが多くあります。「将来」発生するクレジットカード売上債権を当社が買取る日本初のサービス「ビジネスファンディング」や、売掛債権の買取サービスなどを提供し、企業の支払いにかかる課題へのソリューションを提供しています。

#### キャッシュレス化支援

経済産業省では、2025年「キャッシュレス決済比率40%化」を目標に「キャッシュレスビジョン」を掲げています。当社では、キャッシュレスの推進に向け、消費者に利便性をもたらし、事業者の生産性向上につながるキャッシュレス化の支援を行っています。

#### 当社ノウハウを活かした ビジネスサポート

人材募集や売上拡大、業務の効率化など、企業の抱える課題は多岐に広がっています。当社は決済を中心としたサービスを多く提供していますが、従来の決済サービスのみにとられず、時流に合わせたソリューションを提供しています。



中期経営計画において、BtoB領域におけるショッピング取扱高の拡大は、大きなミッションとなっています。これまで培ってきたカードビジネスのノウハウや約3,700万人の顧客基盤、多種多様なパートナーなどのリソースを強みに、法人市場のキャッシュレス化とバックオフィス業務の効率化を推進しています。今後、加盟店・リース契約などを通じた企業情報の統合管理を実現していきたいと考えます。当社との取引深度に基づいた独自与信モデルを構築し、将来的な企業融資・レンディングに活用していきます。

足利 駿二 取締役(兼)執行役員 ビジネスソリューション部 担当

### 主要指標

コーポレートカード  
法人カード発行先  
約50,000社

年間取扱高  
約7,000億円

### 日本の法人決済マーケット



### 重要課題と解決策

企業の課題解決に向けて、企業規模、企業ニーズに応じたソリューションサービスを提供しています。また、BtoB領域のさらなるキャッシュレス化推進に向けて、2019年には、クラウド会計ソフトfreeeを導入する個人事業主・中小企業経

営者を対象とし、企業の財務データや取引データを活用した与信モデルによる「freee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」の発行開始に向けてfreee(株)と提携しました。

### サービス一例

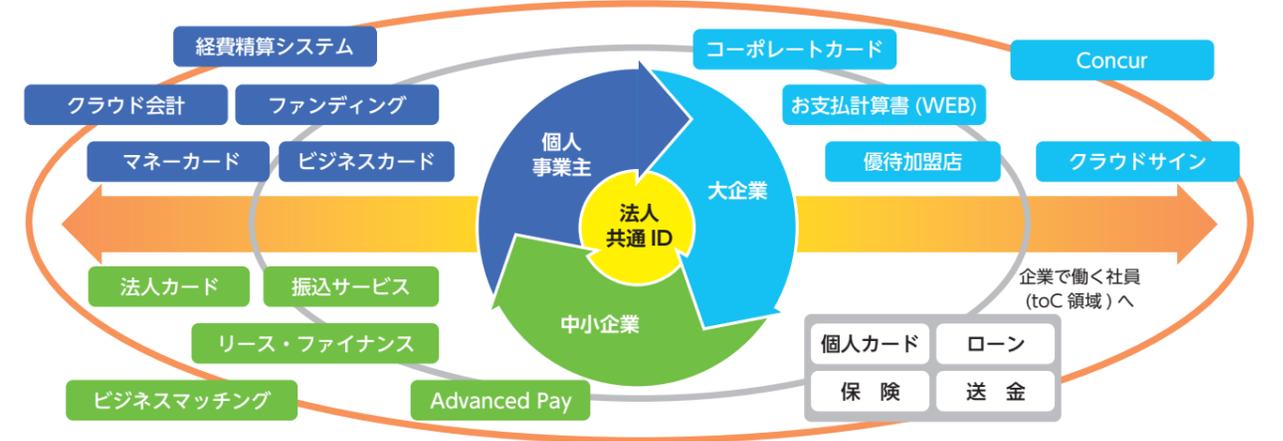
経費精算業務効率化      キャッシュレス化支援      キャッシュフロー改善      ビジネスサポート

### 中長期的な取り組み

よりお客様のニーズに沿ったソリューション提案を実現すべく事業横断型法人プラットフォームの構築に取り組んでいます。企業ごとに全事業共通のIDを採番し、取引深度(取引数・

取引内容など)に基づき独自与信モデルを構築、適時適切な企業融資やレンディングのご提案など、ソリューションビジネスの精度向上を目指しています。

### ■事業横断型法人プラットフォーム



# 資産運用ビジネス Investment

## 人生100年時代に向けて、お客様の投資への第一歩をサポート

サービス寿命の長いクレジットカードをタッチポイントに、お客様のライフイベントに寄り添い、会員の皆様の資産形成の第一歩をサポートしています。気軽に長期投資を体験いただけるサービスを通じ、資産形成のリテラシーを高めていただきたいと考えており、若年層や子育て中の女性など幅広い層の金融商品への興味と関心を喚起し、金融市場全体の健全な発展に寄与できればと考えます。

今後も、投資に関わる多様なソリューションを提供することにより、お客様一人ひとりに合わせた資産形成のサポートを行います。

### 資産運用ビジネスの背景

2016年12月、業界に先駆けて「ポイント運用サービス」を開始しました。サービス開始から約3年で利用者数は約50万人にのぼり、永久不滅ポイントの交換ランキングで上位に顔を出すほど多くのお客様から支持をいただいています。証券口座の開設といった手間なく、資産運用の疑似体験ができるサービスです。気軽に試すことができるため、これまで投資に縁遠かった若年層の投資初心者の利用が多いことが特長です。ポイントというおまけで楽しみながら長期運用を体験することで、お客様の実際の投資へとつながっていくものと考えます。

### 資産運用サービスに関する沿革

2016年12月	「ポイント運用サービス」提供開始
2018年 3月	運用プラットフォーム「運用口座」を構築 新たなポイント運用サービスの提供開始
6月	「ポイント運用サービス」特許取得 (第6357521号)
2019年11月	スマートフォン証券サービス「セゾンポケット」 提供開始

### 「ポイント運用サービス」コース一覧

#### 日本株(TOPIX)コース

東証株価指数に連動するコースです。日本の景気を実感しながら運用体験が可能です。

#### アメリカ株(VOO)コース

米国市場の主要500銘柄(大型株)の株式指数に連動するコースです。グローバル企業が多く、世界の景気を実感しながら運用体験が可能です。

#### アクティブコース

外国株式・外国債券を中心に積極的にプラスを狙うコースです。

#### バランスコース

国内債券を中心に安定的な運用を目指すコースです。

#### 資産形成の達人コース

長期的な視点に立ち世界中の株式に投資をするコースです。世界の厳選された企業への分散投資を体験できます。

#### グローバルバランスコース

世界の株式と債券に投資をするコースです。値動きの緩やかな債券にも投資することでリスクを抑えた運用を体験できます。

#### 株式コース

実際の株価に連動してポイントが増減するコースです。永久不滅ポイントから交換したストックポイントが、実在する企業の株価に連動して増減します。



資産形成というと富裕層に向けたサービスであり、自分には関係がないと思われるお客様が大半ではないでしょうか。クレディセゾンでは、「どうすれば自分自身のお金を育てていくことができるのか」、また、「大切な資産をどのように運用していけば良いのか」と言うお客様の声に応えていくために、資産運用ビジネスの領域を拡充しています。当社のグループ会社であるセゾン投信(株)では、2020年2月に運用資産残高が3,000億円を突破するまでに成長し、当社においてもカード会員が手軽に始められるポイント運用サービスが3年目にして利用者が50万人となりました。これからもお客様から支持され、わかりやすく安心して資産を預けられるサービスを提供していきたいと思えます。

嶋田 かおり 執行役員 アセットマネジメント部 担当

### 主要指標



### 重要課題と解決策

我が国の社会保障制度はさまざまな問題を抱え、とりわけ年金制度の先行きが不透明さを増す中で、将来に向けた資産形成は個人の自己責任が基本といった考え方が一般的になりつつあります。

最近では「老後2,000万円問題」が話題になるなど、世の中の資産形成への関心はより高まり、また、「つみたてNISA」や「iDeCo」といった制度面での国の後押しもあり、投資への興味・関心は確実に高まっています。

一方で、投資初心者が投資を始める際には「怖い」「面倒」「わからない」といった思いを抱く方が多いのが実態です。当社ではこれらを解消し、「やさしい」「簡単」「わかりやすい」投資を実現するため、2019年11月「セゾンポケット」をリリースしました。簡単な手続きで証券口座を開設でき、カード決済で投資信託・株式のつみたてを始めることができます。また、永久不滅ポイントを使った購入も可能で、お客様のスムーズな実投資への移行をサポートしていきます。

### セゾンポケットの特徴 セゾンポケット

#### わかりやすい! 投資信託は2ファンドで迷わない

投資信託は、セゾン投信(株)が運用する「セゾン・バンガード・グローバルバランスファンド」と「セゾン資産形成の達人ファンド」の2種類から選べます。セゾンカード・UCカード決済で、毎月1,000円からつみたてが可能です。

#### やさしい! 永久不滅ポイントでの購入ができて安心

永久不滅ポイントを使って、投資信託・株式のつみたてや、都度購入での投資信託の購入が可能です。実際にお金を使った投資には戸惑いがある方、永久不滅ポイントを有効活用したい方におすすめです。

#### 業界初のサービス! カード決済で株式のつみたてができる

上場企業の株式に毎月5,000円から指定した金額でつみたてができる、株式つみたてのカード決済が可能です。多様な業種より幅広くラインナップした100銘柄超からお選びいただけます。

#### かんたん! カード情報の連携で簡単口座開設

セゾンカード・UCカードのアプリ「セゾンPortal」「UC Portal」、もしくはインターネットサービス「Netアンサー」「アットユーネット」からID・PWでログインすれば、自動的にカード情報が連携されます。手元にスマートフォンと必要な本人確認書類があれば、スムーズに口座開設が可能です。

### 中長期的な取り組み

カード会員の大多数を占める投資初心者をターゲットとして、「セゾンポケット」を開始しました。今後は、すでに投資を経験している方や、富裕層などあらゆるセゾンカード・UCカード会

員の皆様の資産形成サポートを可能とするプラットフォームの構築を進めていきます。

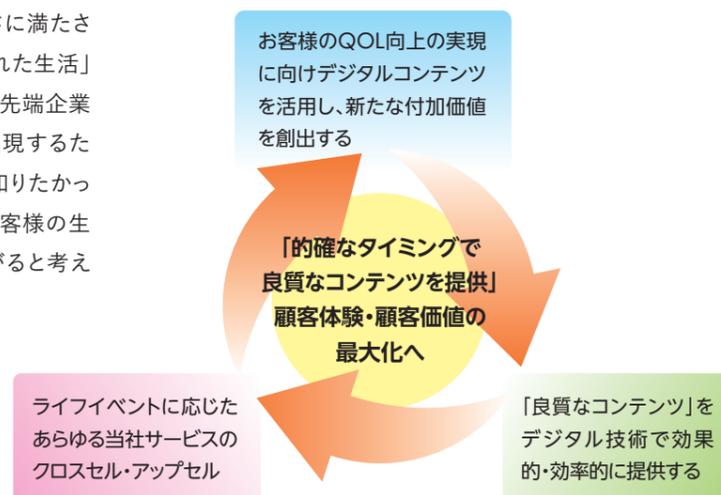
# デジタルマーケティング Digital Marketing

## デジタル技術を活用して、 今よりもっとお客様のQuality Of Life向上を実現

お客様の生活上のあらゆるマネーイベントに関わり、最適なサービスを提案し、お客様のQOL向上を実現していくのが当社のミッションです。急速に進化するデジタル化の中、当社では新しいテクノロジーを積極的に導入しています。デジタル技術を駆使し、データ分析とデジタルマーケティングを活用することで、今まで以上にお客様への確かなタイミングで良質なコンテンツを提供することができるようになり、それが結果として顧客体験・顧客価値の最大化につながると考えます。

### クレディセゾンのデジタルマーケティング

近年、「より多く」よりも「より良く」、「物質的な豊かさに満たされた生活」ではなく、「毎日が充実し、心身が満たされた生活」を求めている現代社会に変化しています。サービス先端企業である当社は、今よりもっとお客様のQOL向上を実現するために、デジタル技術を活用し「まだ知らない情報」「知りたかった情報」を適切なタイミングでタイムリーに届け、お客様の生活を豊かにすることがお客様のQOL向上につながると考えています。



### 情報活用ポリシー

当社は、お客様から預かった情報を個人情報保護法などの法律に基づいて適切に管理し、お預かりした大切な情報はお客様の同意のもとお客様のために有効活用し、お客様の

QOL向上に貢献していきます。コンプライアンスを遵守し、ビジネスを展開していくことが、当社のデジタルマーケティングにおけるポリシーです。



当社は「サービス先端企業」を標榜し、従来からカード業界において率先して革新的なサービスを提供してきました。DXの重要性が高まってきている昨今ですが、当社は常に挑戦者としてイノベーションを生み続けるために、DX推進を経営の重点戦略として取り組んでいます。デジタル技術によって顧客体験や業務効率が大きく変わる領域は、審査発行、利用、請求、途上、債権管理に至るクレジットオペレーションからブランディング、販売促進、CRMに至るマーケティング領域、当社リソースを活用した新規事業開発、そして社内での生産性向上、組織活性に至るまで全社に及ぶものです。当社はDXを通じ、カードユーザー様、提携クライアント様、カード加盟店様、すべての顧客に対し卓越したサービス体験の提供を目指していきます。

小野 和俊 取締役(兼)常務執行役員 デジタルイノベーション事業部 管掌

### 主要指標

インターネットサービス  
「Netアンサー」  
「アットユーネット」  
登録会員  
1,600万人

スマートフォンアプリ  
「セゾンPortal」  
「UC Portal」  
ダウンロード数  
650万DL

オープンイノベーションの  
取り組み  
オープンイノベーション型  
研究開発組織「DG LAB」の  
共同運営  
DG  
LAB

### 重要課題と解決策

「AI」「ブロックチェーン」などの技術発展に伴い、当社のビジネスにおいても商品・サービスの変革や競争激化が進展しています。このような中、当社では「自分自身を含めた生活者の視点と感覚を持って課題に向き合い、お客様に喜んでもらうことを想像し、サービスを創造すること」が重要と考えます。また、ビッグ

データの活用に関しては、顧客情報の分析を通じて多様な顧客ニーズに応じたコンシェルジュ機能を開発し、一人ひとりのライフイベントに応じたサービスを提供していきます。技術面では、積極的に多様な企業とのオープンイノベーションを推進しながら、自社システムを最大限に活用していきます。

### サービス一例

#### マーケティング・オートメーション

お客様のニーズに合わせた情報をお届けするため、お客様個々の決済・行動データに連動した良質なコンテンツを人手を介さずに自動発信することで最適なタイミングで情報提供し、上質なサービスによる顧客体験の向上を実現しています。

#### ストーリーセゾン(STOREE SAISON) STOREE SAISON

永久不滅ポイントが使えるお店「STOREE SAISON」は、お客様の日々の暮らしを豊かにする国内外の商品や体験を紹介するメディア型通販サイトです。単にアイテムを紹介するだけではなく、アイテムの誕生秘話や作る過程での作り手の苦勞や創意工夫など作り手の想いやそのアイテムのおすすめの楽しみ方や意外な楽しみ方などをお伝えしています。

#### セゾンクラッセ

セゾンカード・UCカードのスマートフォンアプリ「セゾンPortal」「UC Portal」をご利用のカード会員様を対象に、当社サービスの利用実績に応じたクラスで特典がプラスされるサービスを導入しました。スコアによってクラスが変動し、スマートフォンアプリで簡単に特典の利用やお得な情報を確認することができます。



#### セゾンカードレス決済

セゾンカードの入会から利用まで即時、かつすべてスマートフォンで完結する「セゾンカードレス決済」を、提携カード「PARCOカード」新規入会のお客様を対象に開始しました。安心・安全なオンライン上での本人確認により、オンラインでの入会手続きと審査完了後スマートフォンでの即時利用を可能にし、お客様の利便性を高めるだけでなく、顧客体験の向上を実現していきます。

### 中長期的な取り組み

スマートフォンを中心に人々のライフスタイルが変化したことで、当社のビジネス環境も商品、販売、競合などあらゆる面で急速に変化しています。当社ではこうした変化にスピーディーかつ的確に対応し、デジタル技術を「手の内化」していくために、自社でのエンジニアの採用

と育成を開始しています。技術の重要度がいかに上がったとしても、最終的に最も重要なのはお客様です。お客様の喜びや驚きに満ちた顧客体験を創造していくために、技術を当然のように使いこなしていく。そんな企業像を目指して活動していきます。

# ファイナンスビジネス Finance Business

## カード事業で培った営業力・全国ネットワークを活かし、 マーケットニーズに即したファイナンス機能を提供

1982年にリース事業、1985年に信用保証事業を開始し、30年以上にわたり、提携先企業ニーズの研究やそれに伴う商品開発・運用改善を継続してきました。2009年に「フラット35」、2013年には「セゾンの資産形成ローン」の取り扱いを開始するなど、徹底した顧客志向のもと、マーケットニーズに即したファイナンス機能の提供と提携先企業とのリレーション強化により、順調に資産残高を拡大しています。

### クレディセゾンのファイナンスビジネス領域

リース&レンタル事業	事業者の設備投資計画に合わせたOA通信機器やLED照明などを中心としたファイナンスリース・事業用割賦・レンタルを展開しています。
信用保証事業	個人向け証書貸付型フリーローンの保証業務を中心とし、提携金融機関と密接な連携を行い、個人ローンの推進をサポートしています。
フラット35・家賃保証	フラット35(買取型・保証型)や家賃保証を提供し、賃貸から住宅購入まで、生活創造金融サービスを展開しています。
不動産ファイナンス	個人向け投資用不動産購入ローン(資産形成ローン)やリフォームローン、不動産事業者向けプロジェクト融資(不動産担保ローン)、不動産ノンリコースローンを展開しています。

### 主要指標



当社のファイナンスビジネスは、「リース&レンタル」「信用保証」「ファイナンス関連」の3つを柱として事業を展開しています。リース&レンタルは、事業者の設備投資計画に合わせ、OA通信機器や厨房機器などを中心に営業を推進しています。また信用保証では、金融機関の個人向け証書貸付型フリーローンの保証に特化し、提携金融機関との営業・管理両面の密接な連携を通じて案件の獲得に注力しています。ファイナンス関連では、フラット35、資産形成ローン、家賃保証をはじめ、お客様のニーズに沿った特色のある商品・サービスを提供し、提携先との関係強化により良質な資産の積み上げに取り組んでいます。今後も、カードビジネスで培った営業力・全国ネットワークを活かし、マーケットニーズに即したファイナンス機能の提供と、提携先企業とのリレーション強化により、収益源の多角化と環境変化に強いノンバンクとしての事業基盤構築に取り組んでいきます。

**岡本 龍成** 常務取締役(兼)常務執行役員 ファイナンス事業部 管掌

### 重要課題と解決策

少子高齢化が加速し「人生100年時代」と言われる現代においてファイナンスニーズが変化しています。新たな層として外国人居住者やシニア層に向けたサービスの拡充や、安全で持続可能な社会の実現のためにエコ商材やセキュリティ商材など環境問題や社会問題に対応した設備投資に応えることは、新たなビジネスチャンスの創出にとどまらず、すべて

の人のQOL向上として社会的にも求められています。当社は、多様化するファイナンスニーズに対して、知的資本と人的資本を活用し、ファイナンスビジネスを通じて、長期にわたり企業が成長し、誰もが安心して暮らせる社会の創出に取り組んでいきます。

### 多様なファイナンスニーズに対応したサービスラインナップ

当社は生活創造金融サービスと称し、お客様のライフサイクルに寄り添った幅広い商品を展開しQOL向上に貢献しています。賃貸契約、住宅購入とそれらに付随する諸費用に対応する商品を提供しており、個人のお客様の生活の基盤となる住宅需要に応えています。また、不動産による資産形成にも対応し豊かな生活の創造をサポートしています。



保証事業では提携金融機関が安心してお客様のファイナンスニーズに応えられるよう個人向け証書貸付型フリーローンの保証を引き受けています。また、日本全国の提携金融機関の取引先企業や地域にも着目しその地域の特性やニーズの情報収集を行いビジネスマッチングや地域の活性化にも貢献しています。リース&レンタル事業では中小企業、スタートアップ企業に特化して設備投資のバックアップとして、ビジネストレンドへの対応、環境商材の取り扱いを通じ、持続

可能な事業成長を支えています。内部的な取り組みとしては、RPAとAIを活用した効率化と継続的なリスク抑制により利益の最大化を目指すと共に、リスク分析による与信領域を拡大し、新たなビジネスチャンスの創出とサービスの拡充を目指しています。

### 中長期的な取り組み

リース&レンタル事業では、リーディングカンパニーとして引き続き企業の経営をサポートします。信用保証事業においても、従来の個人向け商品に加えて中小企業向けのファイナンス商品の開発に取り組み、地方も含めた日本全体のさらなる活性化につなげていきます。当社の提携金融機関や取引先企業のその先を見据え、全国規模のネットワークを活かして事業機会の創出を目指します。

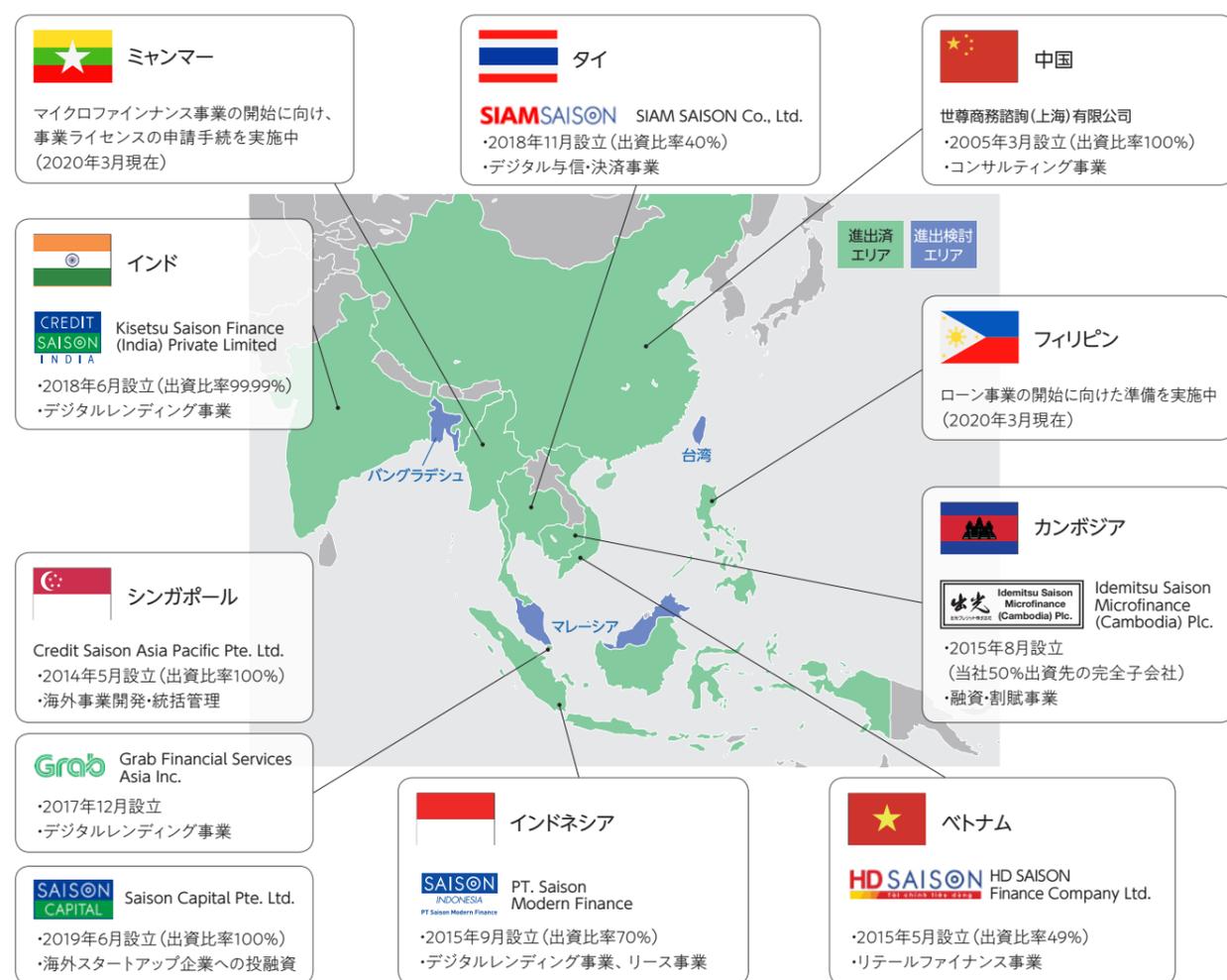
また、当社が保有するビッグデータを活用したマーケティングに基づく新商品の開発や、高齢者、外国人居住者、富裕層に向けたサービスなど時代と社会が求める新たなファイナンスを提供していきます。リスク抑制とチャレンジの両輪で利益を最大化し、クレジットカード会社として歩んできた当社の経営の多角化をさらに推進しながら、お客様や提携先企業と50年間を共に歩む企業としての事業基盤を構築していきます。

# グローバルビジネス Global Business

## 現地企業とイコールパートナーシップ精神で「Financial Inclusion」を実現

アジアには銀行の金融サービスを受けられない層(Unbanked層)が人口の大半を占めています。そのような方々の金融サービスニーズに着目し、現地企業と協業し、ファイナンス商品や金融ソリューションを提供しています。今後も各国に即した金融ビジネスを提供することで、地域の経済発展に貢献していきます。

### グローバル事業の展開状況



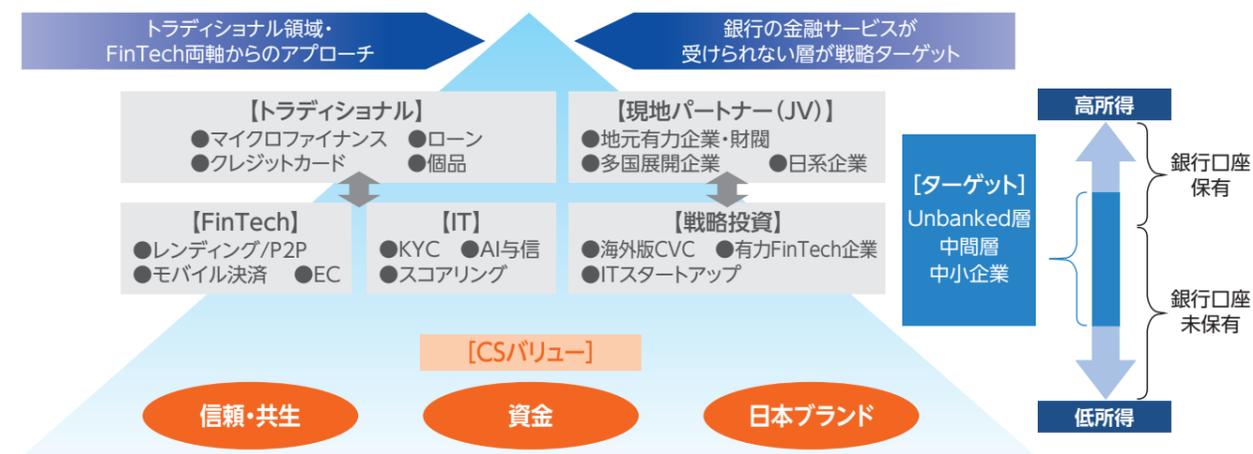
当社のグローバル事業は2005年中国上海進出からスタートしています。現在の事業の中心となっている東南アジアには2011年から市場調査を開始し、関連会社・投資先・未発表を含めると2019年現在9カ国に進出を果たしました。アジア各国における急速に成長している中間層・Unbanked層はスマートフォンを中心とした最先端技術の金融サービスを利用し、より手軽でシームレスなサービスを利用していきと考えられています。当社は、形態に拘らず、その国のマーケット、文化、商習慣を理解するため多種多様な現地パートナーと組み、事業を展開していきます。

水野 克己 常務取締役(兼)常務執行役員 グローバル事業部 管掌

### 事業戦略

アジア地域は、今後も人口、GDPともに増加することが予測されており、大きな成長が見込まれています。一方、銀行保有率の低さにも示されるように国民全員に十分な金融サービスが行き届いていないのが現状です。そのような中、スマートフォンの普及やデジタル化の急速な発展からくるLeapfrog現象により、最新技術を取り入れたサービスが開発され始めています。

当社では、アジア各国の急速な環境変化、成長に応じ、トランスディショナルな領域に加えて、新たなビジネスモデルに挑戦しています。当社が大切にしている「顧客志向」「取引先との信頼・共生」をベースに、FinTech企業をはじめとした現地企業への投資や協業により、Unbanked層に対して現地ニーズに即したファイナンスサービスの提供を目指しています。



### 重要課題と解決策

#### 事業の多角化・複線化

これまでに進出した9カ国の既存事業を中核として着実に事業拡大を進めるとともに、各国事業基盤をより強固にするための補完的な役割として、デジタルスコアリングやAI与信、モバイル決済/ネットワークなどの機能開発、また多国展開企業との協業等、取り組みを進めています。

#### ガバナンス体制の強化

進出国の増加や事業拡大にあたり、これらを支える強靱な体制が必要になります。各事業会社内部での統制体制の整備に加え、東京本社および地域統括としてのシンガポール子会社双方からの事業統括・モニタリングを通じて相互牽制体制を構築しています。

### 中長期的な取り組み

#### 事業モデルの多様化

直接投資のみならず、コーポレートベンチャーキャピタルを通じた投資や融資スキームによる事業サポートなど、多様な事業・協業モデルを展開していきます。

#### 事業エリアの拡大

現在の東南アジア・南アジアでの事業展開に加え、アフリカ・南米エリアへの事業進出も検討し、進出エリアを拡大していきます。

#### 人材のグローバル化

異なる文化・商慣習での事業展開において、多様な価値観は必要不可欠です。現地社員を積極的に採用するほか、幹部候補についても日本人に拘ることなく登用を進めていきます。

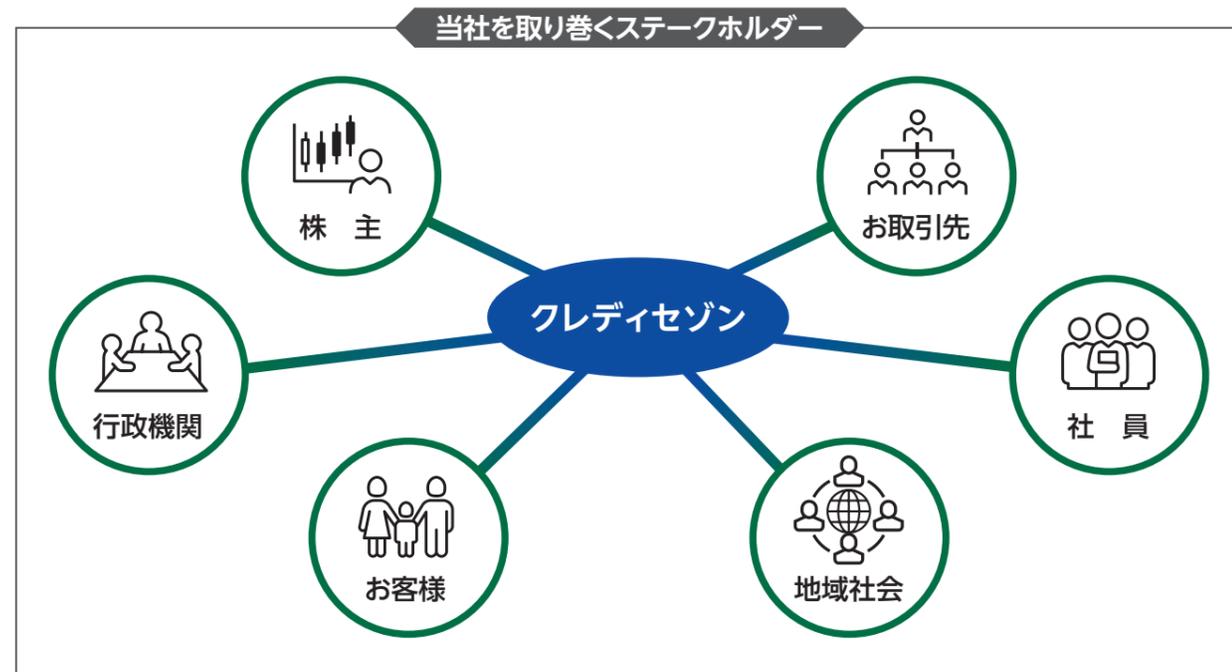
# ステークホルダーとの価値共創

## お客様と50年間を共に歩むファイナンスカンパニーを目指して —ステークホルダーから見たクレディセゾン—

社会から必要とされる企業であり続けるためには、ステークホルダーから「何を求められているか」を理解し、サービスや企業活動に反映させていくことが重要だと考えます。

また当社にとってステークホルダーの皆様は、企業価値向上の重要なファクターであり、ご期待や厳しいご意見を常に真摯に受け止めることが当社の持続的成長に欠かせないものと考えます。

そうしたお声の一つとして、今回は、ステークホルダーであるお取引先からのメッセージをご紹介します。



### お取引先からのメッセージ

## ペイメントビジネス Payment Business



三井不動産商業マネジメント株式会社  
代表取締役社長  
青柳 雄久様  
(2020年4月より取締役会長)

私ども三井不動産グループとは、2000年の提携カード発行から20年にわたりお付き合いをいただいています。提携カードの会員数も350万人を超え、ららぽーとや三井アウトレットパークをはじめとした私どもの商業施設とお客様とを繋ぐ、大変重要な接点として欠かせないものになっています。これまで大変多くのクレディセゾンの皆様に携わっていただき、苦しい局面、困難な状況も多々あり

ましたが、常に社員の皆様が親身になって取り組んでいただき、まさに「パートナー」としてこの20年を一緒に築いていただきました。時代変化への対応も早く、弊社アプリでの提携カード決済にもいち早く取り組んでいただきました。商業施設も大きな環境変化の真っ只中にありますが、互いのチャレンジ精神を発揮し合いながら、これからの10年、20年を一緒に作りあげていければと思います。

## ペイメントビジネス Payment Business



エイ株式会社 代表取締役副社長  
コイニー株式会社 代表取締役  
佐俣 奈緒子様

弊社はまだマンションの一室に会社を構えて数名で事業を行っていた創業1年目から、クレディセゾンの皆様と協業させていただいております。いまでこそオープンイノベーションという言葉が一般的になりましたが、当時は先駆けて取り組んでいただき、以来7年間、一貫して厚いご支援いただいていること御礼申し上げます。クレディセゾンの皆様は、経営陣と社員の方々の距離がとても近

く、オープンでフラットであり、それは我々社外に対しても同様ゆえ、数々の意思決定を迅速に進めていただける最高のパートナーです。引き続き、深い協業の中で、日本のキャッシュレスを促進するような大きな成果を築いてまいりますので、よろしくお願い申し上げます。

## ファイナンスビジネス Finance Business

「セゾンの資産形成ローン」の商品化にあたり、先駆けてお声掛けいただいたご縁がきっかけでしたが、今では家賃保証業務や赤城自然園でのイベント共催など、そのお付き合いも年々広がりを増してまいりました。当社の従業員からは、「クレディセゾンの皆様の状況に応じた対応やネットワークの良さには助けられている」という声をよく聞きます。これもひとえに、いち早くクレジットカード会

社の枠を超え、デジタルを活用した事業やESG経営を推進するなど、当社も事業を推進していくうえで重要であると考えて、高い機動力と柔軟かつガバナンスの効いた経営方針が、企業文化として従業員にまで深く根付いているのだと実感しております。これからも末永いお付き合いをよろしくお願いいたします。



株式会社エフ・ジー・ネクスト  
代表取締役会長兼社長  
肥田 幸春様

## グローバルビジネス Global Business



五常・アンド・カンパニー株式会社  
代表取締役  
伊藤 泰俊様

クレディセゾンの皆様とお仕事で一緒するにあたり、その歴史について調べたことがあります。緑屋の再建から始まった御社が、知恵と機転をきかせながら事業を拡大させていった歩みの中に、確かな起業家精神を感じました。ご一緒するクレディセゾンの皆様の一人ひとりがみな大変魅力的で、義理堅く、教養深いと同時に、遊び心を忘れないのが印象的です。その社風には堤清二様の

DNAと中興の祖である林野会長の精神を強く感じます。民間セクターの世界銀行を作ることを目指して創業した弊社の心意気を買ってください、日本で初となる大規模な融資をくださったことに深く感謝しています。これからも変わらずお付き合いください。

# SDGs コミットメント



クレディセゾンだからこそできる  
 社会の発展・課題解決に  
 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  
 つくってまいります。

代表取締役(兼)社長執行役員 COO 山下 昌宏

## ESG経営に関する基本的考え方

「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、クレディセゾンだからこそできる社会の発展・課題解決に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。

## SDGsへの取り組み

当社にとって2030年に向けたSDGsに貢献することは、大きな目標の一つです。「社会的価値」と「経済的価値」の同時創出は、グローバルに事業を展開する企業に課せられた責務であり、これを実現するためにESG経営を着実に推進していきます。

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



- キャッシュレス社会の実現
- ポイント交換やカード決済による寄付
- 次世代教育・金融教育
- スポーツ・文化活動支援
- 働き方改革



- 赤城自然園の運営
- 紙消費量やCO<sub>2</sub>排出量の削減



- 指名・報酬委員会の設置
- 経営監視機能の強化



# 豊かな社会の発展への取り組み

「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、クレディセゾンだからこそできる社会の発展・課題解決に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。

## 安心・安全・便利なキャッシュレス社会の実現

### 多様な決済スキームの構築

キャッシュレス社会実現に向けて、お客様の利便性向上を目的として多種多様な決済プラットフォームの実現に取り組んでいます。クレジットカードやプリペイドカードをはじめとするプラスチックカードの発行に加えて、近年ではスマートフォン決済や提携先アプリと連携したQRコード決済など次世代決済スキームの提供にも取り組んでいます。



クレジットカード プリペイドカード スマートフォン決済

### 個人情報の適正管理

個人情報の管理については、法令はもとより、ガイドライン・業界ルールなどを遵守するとともに、社内規程を定め、社内研修・コンプライアンス教育を実施し、(社)日本クレジット協会の資格制度である「個人情報取扱主任者」の取得を実質的に社員に義務付けるなど、管理意識の醸成と浸透に努めています。また、個人情報の取り扱いについては、専用回線の利用、アクセス権限者の制限、情報の暗号通信技術であるTLS/SSL (Transport Layer Security/Secure Socket Layer)の採用、情報端末設置場所への入退室など、セキュリティの強化を図っています。なお、個人情報の取り扱いを適切に行っている事業者に対して付与されるプライバシーマークを2006年5月に取得し、個人情報保護水準の維持・向上に取り組んでいます。

### 多重債務への対応

使い過ぎによる「多重債務者」の発生防止と、お客様の暮らしを豊かにし、経済の発展に寄与するということのバランスの追求が最重要課題と考え、個人情報の適正管理に努め、慎重な与信と与信後の適切なフォローによる「多重債務者」発生防止に取り組んでいます。

### 情報・サイバーセキュリティ

カードのお申し込みやNetアンサーなど、Webシステムにおけるお客様の大切な情報を預かる部分についてはTLS/SSLと呼ばれる暗号通信技術を採用し、お客様の個人情報を保護しています。

### 不正利用検知の精度向上(AI)

最新テクノロジーを活用するなど、不正利用検知システムの精度向上をはかることで、お客様に安心・安全な決済環境を提供しています。

### アジアにおける金融サービスの提供

東南アジア新興国を中心とした現地企業との合弁・提携により、金融インフラを提供し、現地経済の発展・国民生活向上に貢献しています。



## ポイント交換やカード決済による寄付

ポイント交換やカード決済による災害や、研究への寄付を通して、地域や社会へ貢献しています。また、ポイント運用サービスなど、投資を疑似体験できるサービスを開発し、投資機会の提供など、金融教育と豊かな人生設計をサポートしています。



かながわペットのいのち基金

首里城の再建支援

## 次世代教育推進・金融教育

全国約200校で導入されている探究学習プログラムの「クエストエデュケーション」に参画し、全国の学生へ金融教育を実施しています。

この活動を通じて、社員が社会とより深く関わり、社員自身の成長に繋げるとともに、生徒の学びをサポートしています。



## 出張授業 SAISON TEACHER

クレディセゾンでは次世代を担う子どもたちが正しい金融知識を身に付け、自立した消費者となるために全国の学校にて、出張授業を行っています。キャッシュレス化が進み、多種多様な決済手段が溢れている現在、子どもたちが将来、適切な選択の判断ができるように幅広い金融知識やノウハウを持つ当社社員が講師となる「SAISON TEACHER」を提供しています。



## スポーツ・文化活動支援

サッカー日本代表とともに成長し続けていきたいという想いから、2001年よりサポーターカンパニーとして、サッカー日本代表を応援し、2014年からはアジアサッカー連盟(AFC)とのスポンサーシップ契約により、アジアサッカー界も支援しています。また、当社は次世代を担う子どもたちのために、ハイタッチキッズなど日常では味わえない貴重な体験機会を提供することで子どもたちの夢を応援することにも尽力しています。



1999年から、世界三大テノール歌手として名高いスペインのホセ・カレーラス氏の日本公演を協賛するとともに、「ホセ・カレーラス国際白血病財団」に寄付を行い、活動を支援しています。当社では、このような文化・スポーツ支援活動や寄付を通じて、社会貢献の取り組みを継続しています。



## 環境保全の取り組み

カード利用明細や申込書のWeb化による紙消費量の削減に取り組んでいます。また、デジタルカウンターを活用し、対面でのカード申込受付時の95%をタブレット端末で受付するなど、ペーパーレス化を推進しています。

# ダイバーシティ&インクルージョンの推進



取締役(兼)執行役員  
プロセッシング事業部長  
(兼)戦略人事部 担当  
安森 一恵

「女性活躍推進」「ダイバーシティ」という概念が普及する前から、クレディセゾンでは女性がさまざまな職種で活躍し、当社の成長の一翼を担ってきました。現在は、女性はもちろん、多様な背景を持つ社員が働きやすく、自分らしく能力を発揮し、全員が活躍できる組織を創るため、制度面での整備と相互理解の風土醸成に取り組んでいます。

## 当社が考えるダイバーシティ&インクルージョン

企業として変化に富む組織運営を目指すために、社員一人ひとりの活躍の形、貢献の仕方、そして選択肢の多いキャリアが存在する多様性組織であることが重要だと考えています。

そのために性別・年齢・学歴・個人のバックグラウンドなどに関わらず、誰もが公平に意見でき、かつ、挑戦できる組織作りを進めています。

## クレディセゾンらしいダイバーシティ「互いを認め合い、活かし合う」

当社は1980年代から、女性の社会進出を目指すべく積極採用しています。多様な職種、職位で女性の活躍を実現するため、結婚、出産などのライフイベントによって就業の継続やキャリア形成を諦めることがないよう、社員の声を聞きながら、制度を拡充させてきた歴史があります。

長い年月を通して、制度の拡充と実績を積みことにより、女性に限らず、さまざまな制約を持ちながらも、仕事との両立を目指す仲間の状況を理解し、サポートし合う風土を醸成してきました。

## ダイバーシティ&インクルージョンの加速度を上げる仕組み作り

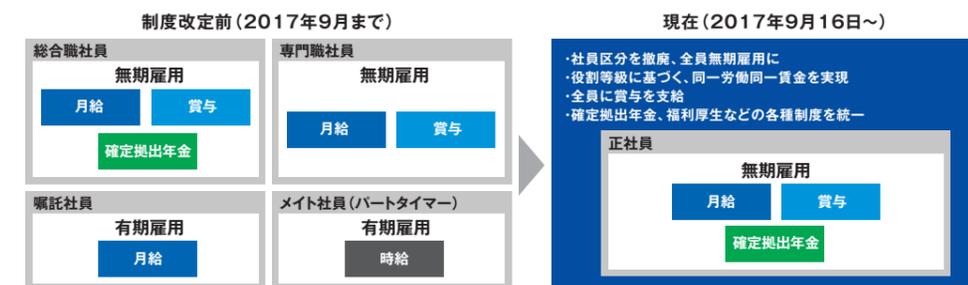
2017年9月に「社員一人ひとりのポテンシャルを引き出す環境・風土創り」を目指して、社員区分ではなく「担う役割」に応じた処遇（同一労働同一賃金）を実現するとともに、確定拠出年金や福利厚生など、全制度を全社員共通の人事制度に統一しました。また、テレワークやフレックスタイム制、育児や介護などに限らない短時間勤務、1時間単位で取得できる時間単位有給休暇など柔軟な働き方を実現する制度も導入し、社員が個々の事情にあわせた多様な働き方を選択できるようになりました。

2019年からは、個々のキャリア開発を支援する仕組みとして社員一人ひとりの育成プランを組織的に考える人材育成会議や、上司と部下が双方向でコミュニケーションを行い、安心して挑戦できる環境を作るための1on1ミーティング、社員が自ら主体的に考えるキャリア開発支援などを導入し、社員と組織のさらなる成長を目指しています。

社員が自分らしく、より良いパフォーマンスを発揮するための環境は整いました。今後は、制度・仕組みの理解浸透をさらに進め、社員一人ひとりがライフステージ毎に適した働き方を選び、最大限成果を出すことができる組織醸成に取り組んでいきます。

## 全社員共通人事制度

### ■社員区分を撤廃し、アルバイトを除く全員を正社員として、賃金・処遇を統一



### ■労働時間・労働スタイルの選択肢を拡充し、働きやすい環境を整備

全社員が十分にパフォーマンスを発揮できるよう、労働時間・労働スタイルの選択肢を増やしました。

#### 時間単位有休

1時間単位で有給休暇の取得が可能な制度。(年間5日間分を上限)

#### 短時間・短日勤務制度

育児や介護、その他さまざまなライフステージにおいても生活と仕事を両立させながら継続して勤務できるよう1日の所定労働時間や1ヵ月の労働日数を短縮できる制度。育児・介護に限らず社員の自己啓発などの理由でも労働時間・日数の短縮が可能。

#### フレックスタイム制

1日の労働時間を固定的に定めず、1ヵ月の総労働時間を定め、その

総労働時間の範囲で各労働日の労働時間を自分で決め、その生活と業務との調和を図りながら、効率的に働くことができる制度。

#### テレワーク

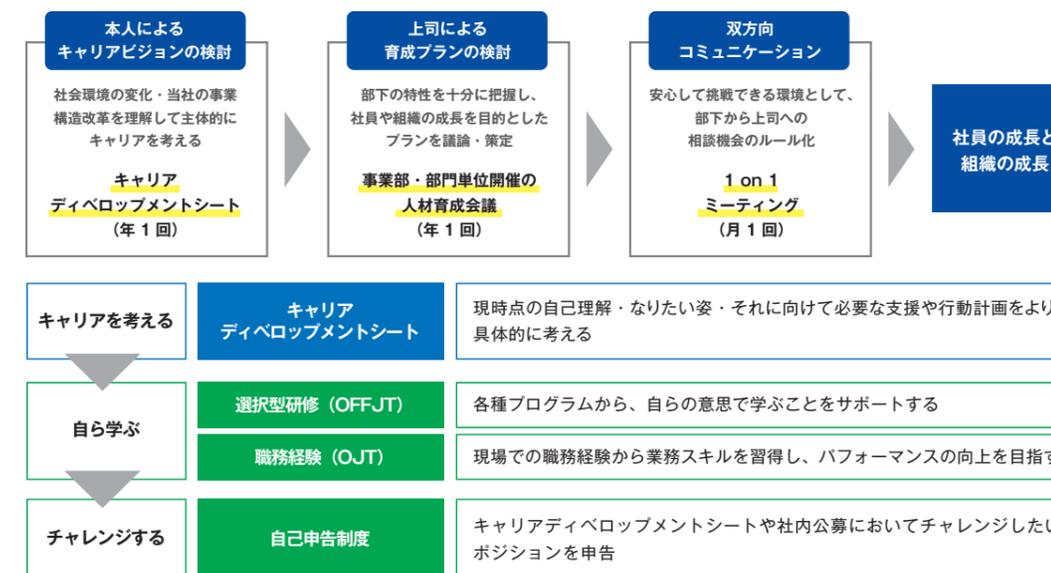
自宅にいながら、オフィスと同じように働くことができる制度。通勤時間や移動時間などを短縮することで、効率的な働き方が可能。

#### 副業

社員の自己成長や知見を広げるために、自由な働き方ができる環境で社会に対して役に立つ人材へと成長を後押しする制度。

## キャリア支援の仕組み

キャリアディベロップメントシートを中心に、社員が主体的に今後の「キャリアを考える」ためのキャリア自立支援体制を整備。



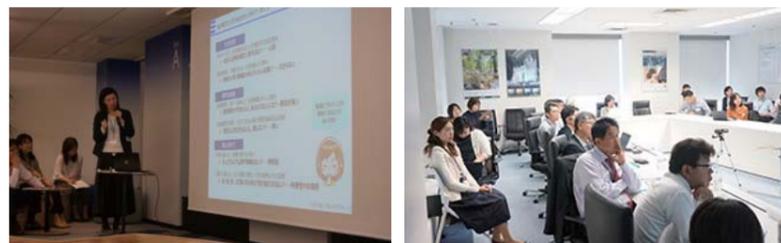
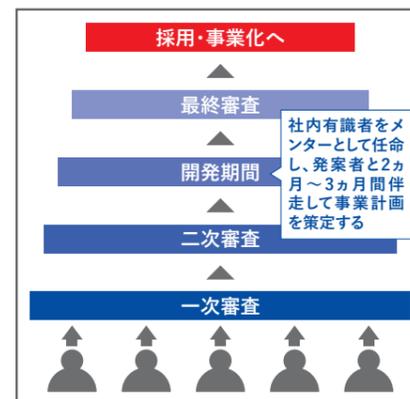
## クレディセゾンの風土

### SWITCH SAISON

社員のアイデアをよりスピーディに事業化するための社内ベンチャープログラムを実施しています。

社員がアイデアを生み出す風土を醸成すること、社会のニーズやマーケットの変化に対応した新サービスを創出するという目的で誕生しました。

すべての社員に応募資格があり、事業化に繋げるべくメンター制度によるサポートや、採用された案件に関しては、発案者の柔軟な人事異動を実現しています。



### 永久不滅チップ



2018年12月、社員同士で感謝の言葉とともにチップを贈り合うことのできるピアボーナスの仕組みを導入しました。ピアボーナスとは、「仲間、同僚」という意味の「ピア」とボーナスが組み合わさった単語で、日ごろ表面化しにくい仕事による成果や貢献などに対して、社員同士が互いにインセンティブを贈り合える仕組みのことを表します。

当社ではこの仕組みを「永久不滅チップ」と命名し、拠点や部門を越えたコミュニケーションの活性化を促しています。

### CREDIT SAISON AWARD

CREDIT SAISON AWARD(クレディセゾンアワード)は、全社一丸となって強い組織となるきっかけの場とすべく、会社のビジョンを共有し、部門を超えて日頃の成果を称え合うことで、社員と会社が双方に貢献し合う風土醸成を目指すことを目的に、2012年から実施しています。

2012年以前にも、営業部門に特化した表彰式を開催していましたが、取り巻く環境変化に伴い、全社をあげて意識・行動を変えるきっかけを作り、当社らしい風土醸成と組織強化を実現するために、2012年に「CREDIT SAISON AWARD」へ変更しました。



## 社員一人ひとりが能力を発揮できる組織への取り組み

### 健康経営の推進



#### ■取り組み方針

- 会社は安全配慮義務を遵守する。
- 会社は、必要な安全管理体制を整備する。具体的には作業環境、職場環境の管理、健康管理などを推進するとともに、管理監督者および社員に対して安全衛生教育を行う。
- 社員は自ら安全確保および健康増進に努める。

- ①社員は会社が実施する健康管理活動に積極的に参加する。
- ②活き活きと業務ができるよう自己の健康管理に責任を持つ。

#### ■健康経営の推進体制

健康管理室の産業医、保健師、戦略人事部が中心となり、社員の健康保持増進活動を推進しています。また、全国各事業所にはウェルネス推進リーダーを配置し、全社的な活動に加え、事業所別の課題に応じた活動も行っています。

社員が健康管理室や人事スタッフへ心身の健康に関する相談、連携がスムーズにできるよう体制を整えています。

#### ■オフィス環境の整備

「サービス先端企業」として新たな価値を提供し続けるため、社員一人ひとりがクリエイティビティを発揮することで新たなサービス展開を実現していくことが求められています。そこで、サンシャイン本社では、2017年以降、①ワークスタイルの変革②コミュニケーション活性化③業務の効率化を目的に、オフィス環境の整備に取り組んできました。

#### ■活動内容

- 社員の健康管理と疾病の早期発見、早期予防を目的に、全社員定期健康診断受診の徹底。受診率100%。
- ストレスチェック実施と組織分析、職場へのフィードバックを実施。職場環境改善の施策を推進。
- 身体疾患、メンタル疾患の休職者を対象に、休職から復職までのフォロー体制として、復職支援プログラムを制定し、実施。
- 健康に関する知識を、社内報や社内イントラネットなどを活用して発信し、ヘルスリテラシーの向上を図る。
- 新入社員研修、新任マネージャー研修時に、メンタルヘルスに関する知識の習得、理解促進。
- 各事業所の健康に関する課題に応じた、参加型セミナーの実施(食、運動、女性特有の健康課題など)。
- 健康組合と連携し、生活習慣病改善施策の実行(ウォーキング大会、禁煙プログラムなど)。
- カフェテリアポイントを活用した、健康づくりの自己投資の推奨。
- 心身のメンテナンスのために、ウェルネス休暇(5年に1度、人間ドック受診取得)を推奨。
- 時間単位有給休暇、半日有給休暇、フレックスタイム、時差出勤、テレワークなど、治療と仕事の両立のために柔軟な働き方を可能にする各種制度を整備。
- やむを得ず休職期間満了にて退職にいたった場合でも、退職後5年以内であれば、退職時と同条件で再入社できる、リワークエントリー制度。



# クレディセゾンを創る私たち 変革への挑戦

ダイバーシティ&インクルージョンを推進する当社では、各分野において、多様なメンバーが「サービス先端企業」としてお客様への価値創造、そして社会への貢献を目指して取り組んでいます。活躍を支える制度や仕組みを活用している社員、クレディセゾンの自由で挑戦できる風土のもとで自分らしさや思いを形にしている社員など、仕事を通じて変革にチャレンジしている社員をご紹介します。



## 安部 志桜里

新卒・2012年入社  
CS企画部

### SWITCH SAISONの第一期生として 新たなCSR活動を実現

当社社員が「SAISON TEACHER」として全国の小中高の学校に出向き、金融リテラシーを身に付けるための出張授業を展開しています。実はこの「SAISON TEACHER」は、社内ベンチャープログラム「SWITCH SAISON」で提案し、事業化につながった案件です。クレディセゾンは、チャレンジを推奨する風土やサポート体制があるため、挑戦しやすい環境が整っていると感じています。正しい金融知識を身に付けることで若年層の未来が安心かつ豊かなものとなるよう、日々試行錯誤しながら取り組んでいます。

## 平賀 萌

新卒・2018年入社  
デジタルマーケティング部

### 新サービスの開発において、 若手だからこそできること

当社サービスの利用状況に応じたクラスで特典を提供する「セゾンラッセ」を2019年4月にリリースしました。入社前に、デジタル領域の経験は全くなく、システム未経験の新入社員だからこそ、お客様に一番近い立場で物事を考えることができると思い、積極的に意見を発信しました。新人の意見にも耳を傾け、取り入れてくれる「挑戦しやすい風土」だからこそ成長でき、お客様に寄り添ったサービスを生み出すことができたと思います。



## 小林 哲平

中途・2016年入社  
神奈川支社 営業二課

### 当事者だからできる、 顧客・社員双方の 立場での課題解決を実践

クレディセゾンには聴覚に障がいを持つ社員が全国に約20名います。聴覚障がい者の一番の課題は、情報をタイミングよく適切に収集することです。私は当事者の一人として、仲間とともに「デフプロジェクト」を立ち上げました。主な活動として、社内コミュニケーションを円滑にするためのICTツールの導入や、聴覚障がいを持つお客様へのソリューションとして「セゾン手話サービス」の導入、また、デフスポーツ協会へのファイナンスサービスの提案などを行っています。仕事を通して、私だからできる課題解決を行っていきたくと思っています。

## 美好 琢磨

中途・2014年入社  
アセットマネジメント部長

### 多様なメンバーが知恵を 出し合うことで誕生した 資産運用サービス

「ポイントを使った投資の疑似体験」という新しいサービス「ポイント運用サービス」を2016年12月に開始し、結果多くの追随がありました。このサービスは、部門横断型で参加する「タスクフォース」にて、現職務以外の分野で惜しみなく力を尽くそうとする個人を育てる企業風土とチームワーキングスピリットから誕生しています。また、2019年11月には、新証券サービス「セゾンポケット」を開始し、お客様に身近に簡単に「つみたて投資」を行っていただける基盤を作りました。今後も、新たなアイデアに基づく新規ビジネスに果敢に挑戦していきます。



## 山邊 まり子

新卒・2005年入社  
デジタルマーケティング部 課長

### 一人で 成果を出すのではなく、 チームで成果を出す

デジタルチャネル（セゾンカードのWebサイト・アプリ・SNS）を通してクレディセゾンの魅力を表現・PRしていく仕事をしています。毎日子どものお迎えまでのタイムリミットがありますが、リモートワークやslackなどのツールをフル活用したり、短時間勤務制度やフレックスタイム制度などを利用するなど、スマートワークを心掛けています。また、課長職に就いて1年が経ちますが、チームメンバーが得意分野を活かしながら楽しんで働ける環境をつくることを意識し、1on1を活用して短い時間でもメンバーと対面で向き合うことを大切にしています。



## 水野 理恵

新卒・2011年入社  
Kisetsu Saison  
Finance (India) Private Limited

### 刺激的な環境で挑戦 できているのはクレディセゾンの 風土があったからこそ

インドでデジタルレンディング事業を行う当社関連会社で、ガバナンス管理、経理と人事総務などの業務に携わっています。今までに、当社が新規進出国を検討している案件にも複数従事し、政府から教育給付金が必要とされている家庭に届けられる仕組みをデジタル化するモバイルファイナンスサービス事業者への出資を実行するなど、事業を通して各国への貢献につながっていると考えます。また、入社時から一貫してグローバル事業に携わりたい旨を伝えてきた結果、こうした業務に就いているのも当社のオープン・フランク・イノベティブの風土が根付いているからだと思います。これからも国を超えて、社会に価値ある貢献をしていきます。



## 徳重 沙樹

新卒・2006年入社  
北関東支社 営業一課 係長

### 最前線の営業現場で お客様のニーズに 合わせた提案を

個人事業主や中小企業をターゲットとしたビジネスカード、キャッシュレスの提案および、ファイナンス関連の商材の提供など、お客様一人ひとりと向き合い、お客様のニーズに合わせたソリューション提案をしています。また、私は専門職社員として入社し、自身の役割を拡大するためにゼネラル職へとチェンジしました。これからもともに働く仲間を大切にし、サービス先端企業としてお客様一人ひとりの声に身を傾け、顧客満足度を追求していきます。

## 宮脇 雅史

新卒・2007年入社  
アライアンス開発部 課長

### コンフォートゾーンから 抜け出し、未知の領域に 飛び込む

新規事業開発チームとして、既存ビジネス・概念に捉われず、「ゼロイチ」を意識した新規ビジネスを創造しています。社会の変化とともに当社のサービスもアップデートしていけるよう、可能性を感じるサービスや面白いと思った物事が自分にとって未知の領域であっても、積極的に情報を取りに行き、自ら飛び込むことを心掛けています。クレディセゾンには、情熱があれば何事も挑戦させてくれる風土があると感じています。



～豊かな森を、未来を、こどもたちへ～

# 赤城自然園の運営を通じた社会への取り組み



## 赤城自然園これまでの歩み

赤城自然園は、赤城山西麓の標高600～700mに位置し、花々が咲き誇る春、生命力にあふれる夏、木々が実り色づく秋、野鳥の音が響き渡る冬と、日本の豊かな四季を織りなす美しい自然を感じることができる森です。当社は、「次世代を担うこどもたちに豊かな自然を引き継ぐ」ため、社会貢献活動のひとつと

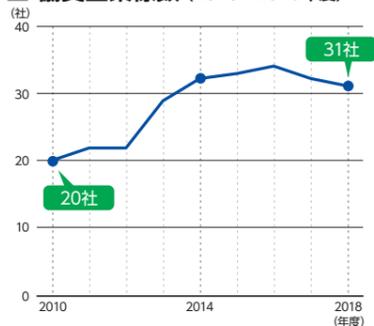
して赤城自然園を2010年より運営しています。カード会員には、入園料のご優待サービスを行っています。赤城自然園のフィールドを活用し、地域と連携した環境保全活動をはじめ、次世代支援につながる取り組み、観光活性化を通じた地域貢献など、多様な活動を行っています。

### 数字でみる赤城自然園

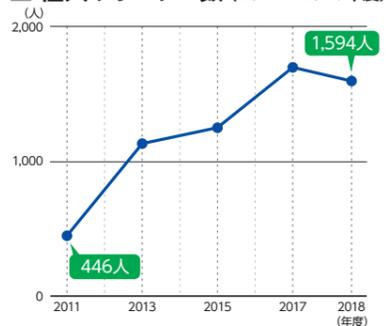
#### 来園者数 (2010～2018年度)



#### 協賛企業様数 (2010～2018年度)



#### 個人サポーター数 (2011～2018年度)



春



夏



秋



冬

## 環境保全への取り組み

### 豊かな自然を引き継ぐための活動

「花を育てるのではなく、環境を整えることで植物が育つ手助けをする」という方針のもと、元はマツやスギの雑木林を、種類豊富な樹木や花々が育ち、豊かな日本の四季に触れることができる森に再生し、生態系の維持・継続を目指して整備をしています。



### アサギマダラの移動調査

1,000km以上も旅をする渡り蝶「アサギマダラ」が赤城自然園には毎年数千頭も飛来します。飛来時期にはその移動調査のためのマーキング調査をしています。2015年には約2,000km離れた沖縄県与那国島で再捕獲されました。



## 次世代への取り組み

「こどもたちに豊かな森を引き継ぎ、自然の中で感性を育んでほしい」という理念のもと、四季折々のプログラムやツアーを行っています。2018年度のこどもの来園者人数は4,593人(前年比31%増)となりました。

### こどもプログラム



森のファミリー写真大会



親子de写真教室



林業体験



炭焼き職人体験



自然観察会



親子deヨガ



こどもフォトコンテスト

### 福島県主催健康増進を目的とした親子バスツアー



### 筑波大学附属聴覚特別支援学校へ授業課題の提供



## 地域活性化への取り組み

群馬県内外からの来園者の増加による地域活性化や、市民の健康増進など幅広い分野で貢献しています。

### 2019年4月には、渋川市と連携協力に関する協定を締結

地域社会への貢献と、赤城自然園の認知拡大、サービス・イベント拡充などの基盤強化を目指し、連携を強化しています。

#### 取り組み事例

●環境課/親子の環境学習会 ●赤城公民館/自然観察会 ●しぶかわスポーツクラブ/ノルディックウォーキング、ウォーキング教室 ●交通政策課/バスの乗り方教室 ●介護保険課/介護予防サポーター代表者研修 ●こども課/婚活イベント ●こども課/子育て中の親子の交流・健康増進 など



渋川市役所にて  
渋川市長 高木勉氏(左)  
当社常務取締役 水野克己(右)

## 福祉への取り組み

森林セラピー基地を活用し、すべての人が健康的な生活を送れるための一助となるよう、プログラムの開催など行っています。

### 森林セラピー基地に認定

森を楽しむことで、心身の快適性を向上させ、保養効果を高め、リラックス効果や免疫機能改善などが期待できます。赤城自然園は、生理・心理実験により癒し効果を実証され、森林セラピーサエティにより「森林セラピー基地」に認定されています。



### プログラム

森deノルディックウォーキング、森deヨガ、健康保険組合連合会のウォーキング大会、呼吸法 など



# コーポレート・ガバナンス

## ダイバーシティ人事関連データ

■社員数



■平均年齢／平均勤続年数



■有給休暇平均取得日数／有給休暇取得率



■育児休業利用者数



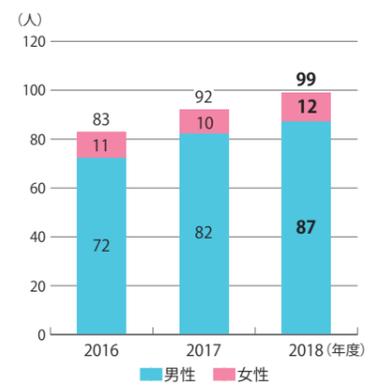
■育児短時間勤務制度利用者数／介護休業制度の利用者数



■月間平均所定外労働時間



■部長職人数



■課長職人数



■係長職人数



## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

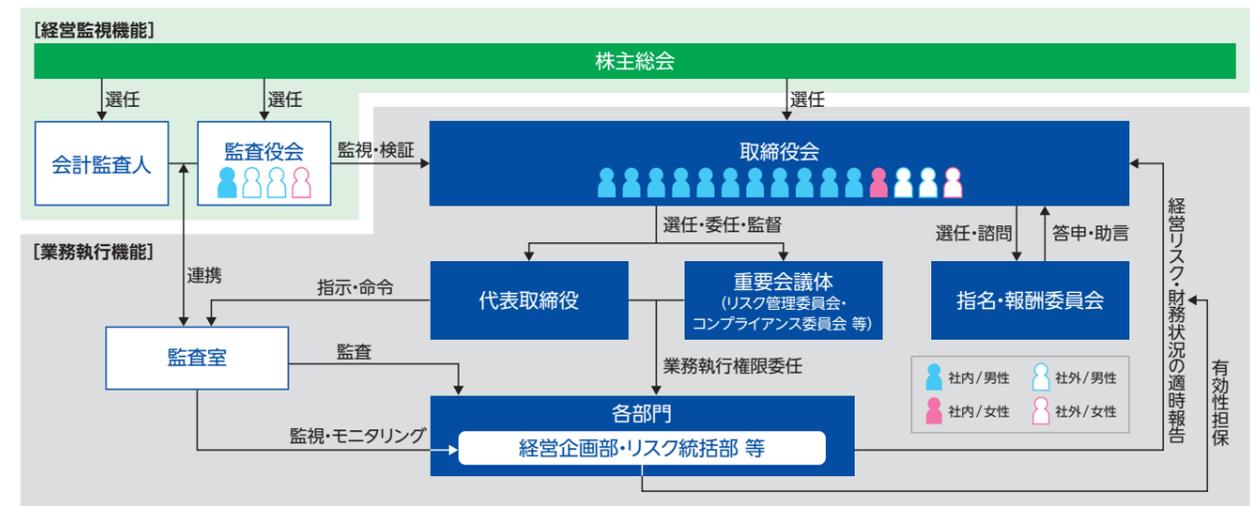
当社は、革新的なサービスを創造し、継続的に企業価値を向上させることによって、株主の皆様から理解と賛同を得るといふ経営の基本方針を実現するためには、経営における透明性の向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化が極めて重要であると認識し、コーポレート・ガバナンスの充実に向けたさまざまな取り組みを実施しています。

◆詳細については、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。  
[https://corporate.saisoncard.co.jp/esg/governance/pdf/governance\\_report\\_1911.pdf](https://corporate.saisoncard.co.jp/esg/governance/pdf/governance_report_1911.pdf)

### 機関構成・組織運営などに係る事項

組織形態	監査役設置会社
定款上の取締役の員数	25名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数(うち社外)	15名(3名)
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名
定款上の監査役の員数	5名
監査役の人数(うち社外)	4名(3名)
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

### コーポレート・ガバナンス体制の模式図



## 経営・執行体制

当社では、監査役・監査役会制度を採用しています。また、株主・投資家など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・報酬委員会などにおいて、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など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ます。さらに、2020年3月1日より執行役員制度を導入し、経営環境の変化に、より迅速に対応するため、取締役会が経営・監督機能に専念できる環境を整えることでコーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るとともに、経営に携わる人材登用の機会の拡大により次世代経営層の育成を図ります。

## 指名・報酬委員会

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を委員長とし、うち社外取締役を半数以上とする5名の委員で構成されています。

同委員会は、取締役の選解任に関する事項、取締役が受ける報酬などの方針の策定などについて、取締役会からの諮問を受け審議し、取締役会に答申します。

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」に定められている各原則のうち、下記以外はすべて実施しています。

#### 【補充原則4-1③ 取締役会の役割・責務(1)】

当社を取り巻く経営環境はFinTechをはじめとするデジタル革命によって大きく変化していることに加えて、海外における創業など新たな視点が求められる事業が拡大していることから、一時点の議論により当社の最高経営責任者(以下「CEO」)などに相応しい知識、経験、能力の基準を設けることが必ずしも適切ではないと考えられ、現時点では具体的なCEOなどの後継者計画の策定とそれに対する取締役会での監督を行っていません。

今後、当社の中長期の経営戦略を見据えた後継者計画の指針を作成するなど、取締役会が後継者計画について適切に監督を行える方法を検討していきます。

#### 【補充原則4-3② 取締役会の役割・責務(3)】

当社を取り巻く経営環境はFinTechをはじめとするデジタル革命によって大きく変化していることに加えて、海外における創業など新たな視点が求められる事業が拡大していることから、一時点の議論により当社のCEOなどに相応しい知識、経験、能力の基準を設けることが必ずしも適切ではないと考えられ、現時点ではCEOなどを選任するための評価基準や特別な選任手続は定めていません。

今後、当社の中長期の経営戦略を見据えた後継者計画の指針を作成するなど、資質を備えたCEOなどを適切に選任するための手続を検討していきます。

### コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

◆詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://corporate.saisoncard.co.jp/esg/governance>

### 取締役会の実効性について

実施概要	当社では、取締役会の実効性向上を目的として、年1回、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ました。
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。 ●昨年度実施した取締役会評価に基づいて、取締役会における審議に用いる資料に必要な情報がより分かりやすく盛り込まれるよう取締役会資料の作成ルールを整備した結果、リスクを具体的に記載し、明確にすることにより論点が絞られ、判断がしやすくなるなど、効果がみられました。 ●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の課題認識を踏まえ、さらなる実効性向上に向けた運営改善などに努めています。

#### 【補充原則4-3③ 取締役会の役割・責務(3)】

現時点で、当社では、CEOなどを解任するための評価基準や解任要件は定めていません。

万が一、CEOなどが法令・定款などに違反する場合や当社の企業価値を著しく毀損したと認められる場合など解任が相当と考えられる事象が発生した場合には、独立社外取締役が参加する取締役会において十分な審議を尽くしたうえで解任を決議することとなります。

#### 【原則4-11 取締役・監査役の実効性確保のための前提条件】

当社では、変化の著しい経営環境において、取締役会をジェンダーや国際性に限らず多様な経験・知見・特性を有する人材で構成することが当社の価値創造機能を高めるために重要だと考えています。

当社の強みを生かし中長期の経営戦略を見据えた業態転換にも対応できるだけの多様性を有する人材を取締役に登用していますが、現時点におきまして、ジェンダー・国際性の面を十分に考慮したと言えるだけの取締役会の構成にはなっていません。

今後、当社の中長期の経営戦略を見据え、ジェンダー・国際性の面を含む多様な取締役を選任できるよう努めていきます。なお、当社の独立社外取締役には、資本効率などの財務に関する知識など、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に実効的に寄与するために必要な知見を備えた人材を選任しており、また、監査役には、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されています。

### 社外役員の状況

氏名	社外取締役・社外監査役の選定理由	重要な兼職の状況	2018年度出席状況	
			取締役会	監査役会
社外取締役 林 郁	インターネットサービス会社である株式会社デジタルガレージの創業経営者として、IT、マーケティング、FinTechに関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社経営に対して客観的・中立的立場から有益な助言をいただけるため。	株式会社デジタルガレージ 代表取締役(兼) 社長執行役員グループCEO 株式会社カカコム 取締役会長 econext Asia Limited Director President & Chairman	15/18回	
社外取締役 富樫 直記	経営コンサルタントとして、国内・海外の幅広い金融分野において戦略コンサルティングを手がけるなど、企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社経営に対して客観的・中立的立場から有益な助言をいただけるため。	オリバー・ワイマングループ株式会社 代表取締役日本代表パートナー 株式会社ナガホリ 取締役 経済同友会 幹事	16/18回	
社外取締役 大槻 奈那	国内系・外資系の金融機関で長年にわたりアナリストとして、国内外における金融市場などの分析に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社経営に対して客観的・中立的立場から有益な助言をいただけるため。	マネックス証券株式会社 執行役員 名古屋商科大学 大学院教授 二松学舎大学 国際政治経済学部客員教授 東京海上ホールディングス株式会社 監査役	18/18回	
社外監査役 原田 宗宏	長年にわたり警察庁に在籍し、警察本部長などの幹部職を歴任しており、組織管理、危機管理に係わる業務に携わってきたことから、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、経営執行などの適法性について客観的・中立的な監査をいただけるため。			
社外監査役 井川 裕昌	長年にわたり財務省および国税局に在籍し、財務局長や税関長を歴任し、会計財務に関する豊富な経験と幅広い知見を有していることから、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、客観的・中立的な監査をいただけるため。			
社外監査役 笠原 智恵	長年にわたる弁護士としての豊富な経験と幅広い知見を有しており、当社取締役の職務執行の適法性及び企業ガバナンスの監査に重要な役割を果たしてきたことから、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、客観的・中立的な監査をいただけるため。	渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 弁護士(シニアパートナー)	18/18回	13/13回

### リスク管理体制およびコンプライアンス体制強化

当社では、持続的な企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上重要な取り組みと位置づけ、内部統制システムの整備やリスク管理体制の強化、コンプライアンスの徹底などにより、その実現に努めています。

内部統制システムの構築にあたっては、内部統制統括部門である経営企画部を中心に、業務の適正性・効率性を確保するための体制構築を行うことを目的として、内部統制システム基本方針を取締役会において決定しています。なお、財務報告に係る内部統制への対応につきましては、リスク統括部を中心として当社および連結対象会社における内部統制整備の推進と、監査室による独立したモニタリングを行っています。

リスク管理については、「リスク管理委員会」およびリスク統括部を中心として、リスク発生の予防および顕在化による当社への影響の極小化に努めています。そのため、「リスク管理規程」「損失の危険の管理に関する規程」および「危機管理規程」に基づき、社員に対して定期的な社内教育・訓練を行い、リスク管理体

制の維持に努めています。また、当社グループに内在する諸問題または重大なリスクを伴う統制事項については、経営企画部グループ戦略室を中心としてグループ各社の業務執行状況を監督するとともに、グループ各社の主管部門と情報共有を行っています。

コンプライアンス体制については、企業活動における法令遵守、公正性、倫理性を確保するために、「コンプライアンス委員会」およびリスク統括部を設置しています。各部門にコンプライアンス責任者を任命しているほか、会社自身がどのように行動するかを「行動宣言」として定め、役員や社員がどのように行動すべきかを「行動基準」として取りまとめ、それらを徹底するための冊子の配付、相談窓口の周知、コンプライアンス研修の実施など、コンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。

今後も引き続き、コーポレート・ガバナンスに関する国際的な潮流および内部統制システム基本方針を踏まえて、当社に適した経営機構のあり方を検討していきます。

## コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬および監査報酬

## 役員報酬について

当社は役員報酬などの額又はその算定方法の決定に関する方針として、取締役会において役員報酬規程を定めています。取締役の報酬体系については、職位や経営責任レベルに応じた報酬水準に基づき個人別に設定され、長期インセンティブとなる当社株式購入(役員持株会拠出)の原資となる報酬を含んだ「基本報酬」、単年度の当社業績および各取締役の当社業績への貢献度(将来の成長戦略を含む)について全取締役が相互評価した結果などを踏まえ算出する「変動報酬(賞与)」で構成されています(社外取締役は固定報酬のみ)。

変動報酬(賞与)は、企業価値向上を図るため単体の経常利益(一過性要因などを除く)の成長率を定量的な業績指標としているほか、各取締役の当社業績への貢献度について当該取締役を含む全取締役が評価した結果などを定性的な業績指標としています。

変動報酬(賞与)の算定方法は、職位別の基準額に対して定量指標の業績連動係数(定量的な業績指標の前年比)と定性的な評価の業績連動係数(おおむね80%~130%)を乗じたもので算定されます。当事業年度の定量指標の業績連動係数は95%となりました。

報酬の構成比はおおよそ基本報酬80%(長期インセンティブとなる当社株式購入の原資となる報酬を含む)に対し、賞与は20%程度であり、賞与の割合は当社業績などに応じて変動します。監査役の報酬は固定報酬のみとし、株主総会で決議された総額の範囲内で、監査役会の協議によって各監査役の報酬額を決定しています。

役員報酬の総額については、2007年6月23日開催の第57回定時株主総会において、取締役の報酬などの額を年額750百万円以内(うち社外取締役分は年額50百万円以内)、監査役の報酬などの額を年額150百万円以内と決議いただいています。(但し、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。)

各取締役への支給額は、取締役会より委任を受けた代表取締役会長CEOが取締役会決議により委任された範囲に従い、役員報酬規程に従って取締役の個別報酬を決定しています。

当社は、2019年6月7日開催の取締役会において、任意の諮問委員会である「指名・報酬委員会」の設置を以下の通り決議

しました。2020年度(71期)の役員報酬につきましては、同委員会が取締役会の諮問に基づき以下の事項を答申します。

- ・取締役の選任および解任に関する株主総会議案
- ・取締役が受ける報酬などの方針の策定および取締役が受ける個人別の報酬などの基準の策定
- ・その他取締役会が指名・報酬委員会に諮問した事項
- ・前各号を審議するために必要な基本方針などの制定、変更、廃止
- ・その他、指名・報酬委員会が必要と認めた事項

2018年度における当社の役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数は、以下のとおりです。

区分	報酬などの総額(百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	497	384	113	15
監査役(社外監査役を除く)	4	4	-	1
社外取締役	24	24	-	3
社外監査役	26	26	-	3

- (注) 1 取締役の報酬などの総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。  
2 2019年3月末在の取締役人員は15名、監査役人員は3名です。  
3 基本報酬には当社株式購入(役員持株会拠出)原資となる報酬を含んでいます。

## 役員ごとの氏名、役員区分、連結報酬などの総額および連結報酬などの種類別の額

連結報酬などの総額が1億円以上の役員が存在しないため、記載を省略しています。

## 株主・投資家の皆様との対話(IR活動)

当社は、持続的な成長と企業価値の向上のために、株主や投資家の皆様に企業情報を公平でわかりやすく迅速にお伝えすることを心掛け、開示情報の充実に努めています。機関投資家およびセルサイドアナリストを対象とした説明会を年2回(第2四半期、第4四半期)開催し、代表取締役より当該期間における決算概況および経営戦略・営業進捗について説明を

## 2018年度のIR活動実績

決算説明会	2回
セルサイドアナリスト/ 機関投資家との個別面談	190回
証券会社主催コンファレンス	4回

## 株主総会

当社は、株主が十分な議案の検討時間を確保できるよう、招集通知を法定期日より前(株主総会開催日2週間以上前)に発送するとともに、当社ウェブサイトおよびTDnetに開示しています。

## 第69回定時株主総会(2019年6月20日開催)

ご来場株主数	112名
議決権行使比率	83.6%



## WEBサイト「IR情報」

当社は、WEBサイトにて、株主・投資家をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様のために詳細なIR情報を開示しています。今後も皆様に迅速、公正な情報の開示を心掛けていきます。

## 詳細は当社WEBサイトをご覧ください。

<https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/>

行っています。また、2019年9月末時点で当社発行株式の約38%を外国人株主が保有していますので、海外在住の投資家へのIR活動として、海外の投資家も参加するコンファレンスでの面談や電話会議を活用するなど、積極的かつ継続的なコミュニケーション構築に努めています。



## 株主への「営業のご報告」の送付

期末と中間期の年2回、株主に「営業のご報告」を郵送し、半期ごとの当社の業績の進展や将来への取り組みビジョンなどをわかりやすくご報告しています。

## 詳細は当社WEBサイトをご覧ください。

[https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/business\\_report/](https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/business_report/)

## 11カ年の要約財務データ

(単位:百万円)

国際財務報告基準	2018年度	2017年度
純収益	304,855	293,250
事業利益	52,233	57,314
税引前利益	45,763	52,850
親会社の所有者に帰属する当期利益	30,517	38,446
資本	491,741	490,849
総資産	3,212,465	2,946,978
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	3,006.14	2,993.18
基本的1株当たり当期利益(円)	186.84	235.39
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	6.2	8.2
資産合計当期利益率(ROA)(%)	1.0	1.4
親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)(%)	15.3	16.6

当社グループは、2018年度末決算よりIFRS(国際財務報告基準)を適用しています。

また、2017年度末決算の財務数値についても、IFRSに組み替えて比較分析を行っています。

また、当社グループは、IFRS第9号「金融商品」を、当年度期首(2018年4月1日)より適用しています。

(単位:百万円)

日本基準	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度	
<b>連結ベース</b>												
<b>3月31日に</b>	営業収益(注1)	304,869	292,183	278,944	269,919	259,076	247,577	244,405	244,009	285,712	306,855	327,089
<b>終了した1年間:</b>	販売費及び一般管理費	—	241,740	236,661	221,553	206,192	197,852	187,170	192,184	235,758	246,305	268,658
	金融費用	—	9,671	11,069	11,772	12,722	13,388	14,922	19,958	22,577	24,377	23,882
	営業費用合計	262,524	251,412	247,730	233,325	218,915	211,241	202,093	212,143	258,335	270,682	292,540
	営業利益	42,344	40,771	31,213	36,593	40,161	36,336	42,312	31,865	27,377	36,173	34,548
	経常利益	54,192	56,717	53,065	43,802	43,687	44,408	53,214	38,590	33,762	39,106	30,953
	親会社株主に帰属する当期純利益	34,016	38,329	42,253	26,163	12,628	25,552	32,770	9,453	12,829	18,680	△ 55,513
<b>3月31日現在:</b>	純資産	497,855	480,669	446,882	418,988	447,082	422,829	394,868	355,727	347,915	341,405	320,595
	総資産	3,217,448	2,940,022	2,720,051	2,550,990	2,373,299	2,285,943	2,141,802	2,155,906	2,231,246	2,374,129	2,407,064
	有利子負債(注2)	2,206,239	1,957,244	1,857,477	1,729,066	1,557,836	1,468,740	1,359,856	1,409,802	1,657,832	1,776,827	1,893,017
<b>1株当たりデータ(円):</b>	当期純利益	208.27	234.67	258.70	147.37	68.77	139.15	178.45	51.48	69.86	102.48	△ 308.25
	純資産	3,046.68	2,933.46	2,724.88	2,563.61	2,424.05	2,283.29	2,131.58	1,920.65	1,879.98	1,845.82	1,766.95
<b>財務指標(%):</b>	自己資本当期純利益率(ROE)	7.0	8.3	9.8	6.1	2.9	6.3	8.8	2.7	3.8	5.7	-
	総資産当期純利益率(ROA)	1.1	1.4	1.6	1.1	0.5	1.2	1.5	0.4	0.6	0.8	-
	自己資本比率	15.5	16.3	16.4	16.4	18.8	18.3	18.3	16.4	15.5	14.3	13.2
<b>単体ベース</b>												
<b>3月31日に</b>	営業収益(注1)	259,018	249,865	238,637	228,713	219,336	205,873	204,121	210,207	239,657	257,924	270,900
<b>終了した1年間:</b>	販売費及び一般管理費	215,726	207,093	203,038	186,492	169,899	160,927	149,844	153,505	194,194	205,042	220,708
	金融費用	9,748	9,872	11,282	12,620	14,066	15,119	16,882	18,809	19,977	22,221	21,530
	営業利益	33,543	32,900	24,316	29,599	35,370	29,826	37,394	37,893	25,484	30,661	28,661
	経常利益	39,634	38,871	28,210	32,614	38,449	34,872	41,529	41,001	28,706	33,787	32,223
	当期純利益	25,875	22,190	21,045	25,570	11,315	18,637	24,147	5,613	7,596	16,137	△ 44,972
<b>3月31日現在:</b>	純資産	407,533	396,831	374,477	359,428	388,470	367,808	349,202	322,502	320,303	319,712	304,230
	総資産	3,107,284	2,831,296	2,623,644	2,468,797	2,287,986	2,200,459	2,051,908	2,059,435	2,097,773	2,200,459	2,220,791
	有利子負債(注2)	2,203,239	1,953,740	1,852,551	1,725,891	1,551,189	1,457,001	1,337,201	1,368,154	1,575,231	1,645,206	1,748,245
<b>財務指標(%):</b>	自己資本当期純利益率(ROE)	6.4	5.8	5.7	6.8	3.0	5.2	7.2	1.8	2.4	5.2	-
	総資産当期純利益率(ROA)	0.9	0.8	0.8	1.1	0.5	0.9	1.2	0.3	0.4	0.7	-
	自己資本比率	13.1	14.0	14.3	14.6	17.0	16.7	17.0	15.7	15.3	14.5	13.7
<b>取扱高実績</b>	包括信用購入あっせん(注3)	4,788,537	4,683,038	4,476,608	4,258,284	4,089,389	3,852,980	3,547,050	3,402,494	3,953,411	3,844,670	3,891,076
<b>(単体ベース):</b>	カードキャッシング	242,980	248,156	253,837	267,723	277,025	264,092	260,089	266,904	371,403	604,347	765,385
	各種ローン	512,063	328,300	212,217	121,294	74,687	45,506	32,950	34,597	36,514	43,768	326,170
	業務代行(注4)	3,014,831	2,873,183	2,671,710	2,522,242	2,434,824	2,303,998	2,166,062	2,112,431	1,362,275	1,310,419	1,347,260
	リース	115,589	114,569	108,101	106,000	106,801	114,694	105,356	96,852	94,831	100,893	100,727
	信用保証	114,277	131,922	159,914	150,101	137,335	126,281	115,297	92,837	73,375	85,637	107,532
	その他	25,774	30,677	32,177	33,298	33,732	30,005	23,869	20,482	22,895	23,380	22,475
<b>取扱高計</b>		8,814,054	8,409,848	7,914,568	7,458,944	7,153,795	6,737,558	6,250,675	6,026,599	5,912,587	6,013,118	6,560,174

注: 1. 営業収益には消費税などは含まれていません。 2. 有利子負債は債権流動化によるオフバランス分を含んでいます。 3. 包括信用購入あっせんは「カードショッピング」を示しています。

4. 業務代行は「他社カード代行」を示しています。 5. 金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

# 経営成績と財務分析

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

## 業績全般の概況

当社グループは、当期よりIFRSを適用しています。また、前年度の財務数値についても、IFRSに組み替えて比較分析を行っています。

また、当社グループは、IFRS第9号「金融商品」を、当年度期首(2018年4月1日)より適用しています。

当年度における我が国経済は、雇用・所得環境の改善が続かなかで、政府による各種政策の効果もあり緩やかな回復基調で推移しました。一方、通商問題の動向が世界経済に与える影響や、中国経済の先行き、海外経済の動向と政策に関する不確実性、金融資本市場の変動の影響について留意が必要な状況になっています。

このような状況において、当社は「サービス先端企業」という経営理念のもと、「Neo Finance Company in Asia」を中期経営ビジョンとして掲げる中期経営計画の最終年度を迎え、先進的テクノロジーの活用など「これまでの強み」に「新たな強み」を加え、FinTechに代表される技術革新による「顧客の価値観の変化」や「既存ビジネスモデルの崩壊」に対応し続けるイノベータティブな企業へのシフトに挑戦してきました。

## 純収益

表1は、純収益の内訳を記載しています。当年度は、「ペイメント事業」において、ショッピング取扱高やショッピングのリボルピング残高が増加したことに加え、「ファイナンス事業」において、信用保証残高や「セゾンの資産形成ローン」の貸出残高が増加したことなどにより、純収益は3,048億55百万円(前年度比4.0%増)となりました。

表1 連結損益計算書の主要項目

	(単位:百万円)		
	2018年度	2017年度	伸び率(%)
ペイメント事業収益	226,250	221,049	2.4
リース事業収益	12,579	12,860	△2.2
ファイナンス事業収益	39,231	35,536	10.4
不動産関連事業利益	17,177	14,292	20.2
エンタテインメント事業利益	8,761	9,288	△5.7
金融収益	854	223	281.9
純収益合計	304,855	293,250	4.0

表2は、表1のペイメント事業収益の内訳です。

表2 ペイメント事業収益の内訳

	(単位:百万円)		
	2018年度	2017年度	伸び率(%)
カードショッピング	136,464	132,016	3.4
うち加盟店手数料	75,003	73,876	1.5
うち顧客手数料	53,091	49,940	6.3
うち年会費など	8,368	8,199	2.1
カードキャッシング	33,084	34,735	△4.8
証書ローン	1,071	1,298	△17.5
プロセッシング・他社カード代行	28,227	27,034	4.4
業務代行	15,896	15,130	5.1
クレジットサービス関連	11,507	10,834	6.2
ペイメント事業収益合計	226,250	221,049	2.4

## 販売費および一般管理費・金融資産の減損

表3は、販売費および一般管理費ならびに金融資産の減損の内訳を記載したものです。販売費および一般管理費・金融資産の減損は、カード取扱高拡大に伴う連動費用の増加や共同基幹システムの減価償却費負担が増加したことなどの影響により、2,550億63百万円(前年度比4.8%増)となりました。

表3 販売費および一般管理費・金融資産の減損の内訳

	(単位:百万円)		
	2018年度	2017年度	伸び率(%)
貸倒関連費用	34,265	30,083	13.9
うち金融資産の減損(債権)	26,352	22,338	18.0
うち金融資産の減損(金融保証契約)	7,736	7,117	8.7
うち利息返還損失引当金繰入額	176	627	△71.8
貸倒関連費用を除く販売費および一般管理費	220,797	213,398	3.5
うち広告宣伝費	24,320	26,445	△8.0
うちポイント引当金繰入額	13,033	16,642	△21.7
うち人件費(従業員給付費用)	50,888	50,966	△0.2
うち支払手数料	74,888	69,722	7.4
販売費および一般管理費・金融資産の減損合計	255,063	243,482	4.8

## 金融費用

金融費用は、98億78百万円(前年度比7.2%増)となりました。

## 持分法による投資利益

持分法による投資利益は、73億55百万円(前年度比40.2%減)となりました。

## その他の収益

その他の収益は、前期において投資有価証券売却益を計上した反動影響などにより、41億38百万円(前年度比69.2%減)となりました。

## その他の費用

その他の費用は、共同基幹システムへの移行に係る一時費用が前年度と比べて減少したことなどにより、56億43百万円(前年度比58.0%減)となりました。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当年度利益は305億17百万円(前年度比20.6%減)となりました。

## セグメント状況

### <ペイメント事業>

クレジットカード事業、サービサー(債権回収)事業などから構成されています。

当年度における当社は「クレジットカードビジネスのリモデリングによるキャッシュレス化の推進」「デジタルデバイス・顧客データを駆使したビジネス創造」「アジア圏内でのリテール金融ビジネスの推進と中長期的な海外戦略の基盤づくり」など、収益基盤の強化を図りました。また、債権リス

クへの取り組み強化を継続するとともに、テクノロジーを活用した顧客対応・バックオフィス業務の自動化など、事業効率の向上に努めてきました。

当年度における純収益は2,285億18百万円(前年度比2.7%増)となりましたが、前年度において持分法適用会社が保有する投資有価証券の一部売却益計上の反動影響に加え、カード取扱高拡大に伴う連動費用の増加や2017年11月より稼働している共同基幹システムの減価償却費負担が増加したことなどの影響により、事業利益は169億15百万円(前年度比39.4%減)となりました。

### ①クレジットカード事業

当年度および当年度末における主要指標は、新規カード会員数は211万人(前年度比13.5%減)、カード会員数は2,679万人(前年度末比0.6%減)、カードの年間稼働会員数は1,490万人(前年度比0.6%減)となりました。

また、ショッピング取扱高は4兆7,885億円(前年度比2.3%増)、カードキャッシング取扱高は2,487億円(前年度比2.1%減)、ショッピングのリボルピング残高は4,225億円(前年度末比2.0%増)、カードキャッシング残高は2,318億円(前年度末比0.4%減)となりました。

### a. クレジットカードビジネスのリモデリングによるキャッシュレス化の推進

当社は、クレジットカードに加え、プリペイドカードやスマートフォン決済、モバイルPOSなど、現金市場を打ち崩す決済サービスの多様化に取り組むことで、キャッシュレス決済市場におけるNo.1カンパニーを目指しています。また、個人消費にとどまらず、法人決済マーケットの取り込みを図るべく、企業規模・ニーズに応じた最適なソリューションを提供することで、企業における各種決済領域のキャッシュレス化とバックオフィス業務の効率化を推進しています。

・顧客基盤拡大に向けた取り組みとしては、三井不動産(株)・三井不動産商業マネジメント(株)と提携・発行している「三井ショッピングパークカード《セゾン》」やプレミアムカードである「セゾン・アメリカン・エキスプレス®・カード」のなかでも特に高稼働・高単価が見込まれるプラチ

## 経営成績と財務分析

ナカード・ゴールドカードなどの会員募集の推進に加え、ビジネスをサポートする法人・個人事業主向けカードの会員募集に取り組みました。

- カード取扱高拡大に向けた取り組みとしては、2018年7月より「三井ショッピングパークカード《セゾン》」において「三井ショッピングパークアプリ」を使った二次元コード決済サービス「アプリde支払い」を開始したほか、提携小売業を中心としたカード利用活性プロモーション、リボルビング払いやボーナス払いの訴求強化に加え、公共料金や携帯電話料金、税金、保険料など継続的なお支払いのカード決済を促進しました。
- 法人マーケットの取り組みとしては、クラウド型経費精算ソリューションを提供する企業などと提携し、当社コーポレートカードと組み合わせることで、企業の経費精算業務の大幅な省力化に取り組んだほか、個人事業主の事業費決済のニーズに対応するビジネスカード「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」の発行を推進するなど、企業規模・ニーズに応じた最適なソリューション提供に努めました。
- 決済領域の拡大に向けた取り組みとしては、(株)ゆうちょ銀行が発行するプリペイドカード「mijica(ミヂカ)」にデビットチャージ機能を追加した「mijica(ミヂカ)Visaデビットカード(プリペイド機能付き)」において、システム開発・運営業務を受託するとともに、永久不滅ポイントプログラムを提供しました。また、ドラッグストア業界大手の(株)ココカラファインと提携・発行している「ココカラクラブカード」、KDDI(株)、(株)ウェブマネーと連携しカード発行など各種業務の受託を行っている「au WALLEET プリペイドカード」「MasterCard®プリペイド付きWebMoney Card」、(株)ローソンが発行し会員管理業務を受託している「おさいふPonta」など、プリペイドカードの累計発行枚数は5,000万枚を突破しました。
- 新たな取り組みとしては、本人確認手続きによるお客様のご負担を解消するため、生体認証による本人認証技術を有する(株)Liquidと基本合意書を締結し、オンラインで完結する新たな本人確認手段の検討を開始しました。

**b. デジタルデバイス・顧客データを駆使したビジネス創造**  
成長を続けるネット市場に対応すべく、ネット会員やスマートフォン向けアプリ会員のさらなる拡大とともに優れたコンテンツ・プラットフォームをもつ有力企業や新技術を有するベンチャー企業との機動的な連携に取り組みました。カード会員が生み出すビッグデータに優良コンテンツやデジタル技術を掛け合わせ、「セゾンDMP/DSP※」「ポイント運用サービス」などさまざまな当社独自の商品サービスを意欲的に開発・提供し、新たなビジネスモデルの確立に努めています。

※セゾンDMP:ビッグデータ基盤、セゾンDSP:セゾンDMPを活用した運用広告型サービス

- 当社は、永久不滅ポイントを使った「ポイント運用サービス」を通じて気軽に投資を体験していただくことで、若年や女性など、幅広い層への金融商品に対する興味と関心を喚起し、金融市場全体の健全な発展への寄与を目指してきました。「アクティブ」「バランス」「日本株(TOPIX)」「アメリカ株(VOO)」の4つのコースと「つみたて機能」による長期投資体験を提供してきた結果、投資を学び、資産形成への第一歩を踏み出すきっかけとなるサービスとして多くのお客様にご利用いただいています。さらに、2018年9月より、永久不滅ポイントを実在する企業の株価と連動させることで投資体験ができるサービス「株式コース」を開始しました。
- 1,582万人(前期末比5.4%増)のネット会員、ダウンロード549万(前期末比37.9%増)のアプリ会員基盤を活用し、顧客属性やカード利用履歴・Web上での行動履歴などの当社保有データと外部企業データとの連携により、カード会員に対する最適な情報配信や、法人向けマーケティングソリューションの提供を実現するビッグデータを活用した広告・マーケティング事業の創造に取り組んでいます。

### c. 債権リスクへの取り組み

初期与信・途上与信においては、内外の環境やお客様の状況に応じた適正与信を実施するとともに、モニタリング強化によって不正利用被害の抑制を図っています。債権回収においては、お支払い期日までの事前入金訴求によって延滞

発生を未然に防止する一方、延滞発生後のお客様に対してはコンタクトおよびカウンセリングの強化により、債権保全を行っています。また、不正使用検知システムにAI(人工知能)を導入し不正検知の精度向上を目指すなど、お客様に安心、安全な決済環境を提供するとともに、利便性の高いサービスを提供し顧客満足度の向上を目指しています。

### d. アジア圏内でのリテール金融ビジネスの推進と中長期的な海外戦略の基盤づくり

当社は、海外事業を将来の収益基盤の柱として位置づけ、成長著しいアジア圏内において、各国に即したリテール金融ビジネスへの本格的参入を推進しています。

- ベトナムのHD SAISON Finance Company Ltd.では、二輪車や家電などの個品割賦事業を中心に展開しています。営業拠点数・債権残高ともに順調に拡大し、ベトナム国内での存在感を一層高めることに成功しています。また、昨年より準備を進めているクレジットカード事業の新規立ち上げを早期に実現させ、現地における圧倒的No.1の総合リテールファイナンスカンパニーの実現を目指していきます。
- インドネシアのPT. Saison Modern Financeでは、成長が著しいP2Pレンディング分野のFinTechプレーヤーとの協業を開始しました。デジタルレンディング事業での収益化を図り、インドネシア唯一のマルチファイナンス会社確立を目指し、成長を加速させていきます。
- 東南アジアの配車サービス最大手Grab Inc.(現 Grab Holdings Inc. 以下:グラブ)と資本業務提携のうえ設立したGrab Financial Services Asia Inc.では、東南アジア各国でのスマートフォンを活用したデジタルレンディング事業の本格稼働に向け準備を進めています。まずは、グラブ登録ドライバーへのローン提供から開始し、一般ユーザーへと対象を拡大させ、将来的には信用スコアリングを活用した新たなビジネス創出やカードレス決済の事業化を目指しています。既にシンガポールをはじめとする5ヵ国での事業を開始し、引き続き東南アジアにおけるプレゼンス向上の実現を目指していきます。
- タイの建設業界最大手であるSiam Cement Groupの

SCG Trading Co., Ltd.および三井物産(株)との提携により設立した合併会社SIAM SAISON Co., Ltd.では、タイ国内の建設業界における資材の受発注や支払いについて、分割払いなどの幅広いBtoB金融サービスの提供を開始しました。将来的には、対象とする業界を広げることによる事業拡大に取り組み、タイの持続的な経済発展に貢献していきます。

### ②サービサー(債権回収)事業

小口無担保債権の回収などの受託を主な事業としています。主力の業務代行事業における受託先企業債権回収などの拡大により純収益が増加し、同事業全体では増益となりました。

### <リース事業>

審査ノウハウと与信スピードを強みに、事業者の設備投資計画に合わせ、OA通信機器や厨房機器、空調機器などを中心に営業を推進しています。既存主力販売店との共同キャンペーン実施などによる信頼関係強化や、新規重点販売店への営業強化に取り組んだ結果、当期における純収益は125億86百万円(前年度比2.3%減)、事業利益は57億20百万円(前年度比28.8%増)となりました。

### <ファイナンス事業>

信用保証事業、ファイナンス関連事業から構成されています。信用保証事業では、提携金融機関との営業・管理両面の密接な連携を通じて良質案件の獲得に注力しました。また、ファイナンス関連事業では、「フラット35」ならびに「セゾンの資産形成ローン」を中心に提携先のニーズを汲み取り、良質な資産の積み上げに取り組みました。

以上の結果、当年度における純収益は392億31百万円(前年度比10.4%増)、事業利益は192億9百万円(前年度比15.3%増)となりました。

### ①信用保証事業

- 個人向け証書貸付型フリーローンの保証業務を中心に、提携金融機関との営業・管理両面にわたる密接な連携により、良質な案件の獲得に注力しました。

## 経営成績と財務分析

- 資金使途を事業性資金にも広げたフリーローン保証商品を通じて、地域金融機関などとのきめ細かな連携体制の構築に努めた結果、当年度における提携先数は合計で403社（前年度差2先減）、保証残高（金融保証負債控除前）は3,466億円（前期末比0.6%増）となりました。

### ②ファイナンス関連事業

- 「フラット35」は、カード会員向け優待やクレジットカード事業で培ったセゾンブランドがもつ信頼感・安心感などを背景に「セゾンのホームアシストローン」（住宅購入時の諸費用ローン）を含めた住宅ローンパッケージとして住宅購入時のサポートを推進しました。以上の結果、当年度の実行件数は7,514件（前年度比13.4%増）、実行金額は2,217億円（前年度比12.8%増）、貸出残高（住宅金融支援機構への債権譲渡済み残高）は7,646億円（前年度末比28.8%増）となりました。
- 「セゾンの資産形成ローン」（投資用マンション購入ローン）は、勉強会などを通じた提携先との連携強化により、当期の実行件数は7,287件（前年度比42.9%増）、実行金額は1,902億円（前年度比37.8%増）、貸出残高は5,062億円（前年度末比48.2%増）となりました。

以上の結果、当年度末におけるファイナンス事業の債権残高は6,876億円（前年度末比41.2%増）となりました。

さらに、2019年2月よりリフォーム資金ニーズに応えることを目的に「セゾンのリフォームローン」の取り扱いを開始しました。Web・スマートフォンから申込みが可能なほか、AIチャットボットがオペレーターに代わり、24時間365日いつでもお客様からのお問い合わせに対応します。当社はこれまで、「フラット35」や「セゾンの資産形成ローン」「セゾンの家賃保証 Rent Quick」などを通じ、賃貸から購入までのニーズに応えてきましたが、新たに「セゾンのリフォームローン」を加え、引き続き生活創造金融サービスを展開していきます。

### <不動産関連事業>

不動産事業、不動産賃貸事業などから構成されています。堅調な市況を背景に、実需向けの不動産を中心に需要が

継続した影響などにより、当年度の純収益は181億13百万円（前年度比17.0%増）、事業利益は83億5百万円（前年度比34.7%増）となりました。

### <エンタテインメント事業>

アミューズメント事業などから構成され、お客様に支持される健全で安心・快適な店作りに取り組んでいます。当年度の純収益は87億61百万円（前年度比5.7%減）、事業利益は20億78百万円（前年度比2.3%減）となりました。

## 資本の財源および資金の流動性

### ①調達政策

当社グループでは資金調達において安定性とコストを重視し、調達手法の多様化を図っています。主な調達方法では、銀行、系統金融機関、生命保険会社、損害保険会社との相対取引のほか、シンジケートローンやコミットメントラインの設定といった間接調達、また普通社債やコマーシャル・ペーパー（CP）の発行などの直接調達に取り組んでいます。2019年3月31日現在の連結有利子負債（リース債務15億円を含む）は2兆2,038億円であり、借入金57.1%、社債18.8%、CP23.2%、営業債権の流動化など0.9%から構成されています。

間接調達については既存取引先とのリレーションを図る一方で、長期の安定的な取引が望める金融機関を対象に、新たな取引先を開拓し調達先の分散化を図るなど、リファイナンスリスクの軽減およびコスト削減に努めています。また、直接調達については普通社債やCP以外に、当社の信用状況に左右されない債権の流動化など資金調達手法の多様化により、流動性リスクの軽減やコスト削減を図っています。

当社では資本市場から円滑な資金調達を行うため、発行する債券について㈱格付投資情報センター（R&I）から国内無担保社債に「A+」、国内CPに「a-1」の格付けを取得しています。

### ②流動性の確保

当社グループの保有する資産のうち65.5%がペイメント事業を中心とした割賦売掛金であり、その回転率も年間平均3回を上回り、高い流動性を維持しています。

### ③キャッシュ・フローの状況

#### a. 営業活動によるキャッシュ・フロー

当期における営業活動に使用したキャッシュ・フローは、1,924億38百万円の支出（前年度は400億23百万円の支出）となりました。

これは主に、税引前利益457億63百万円の計上、買掛金などの営業債務およびその他の債務の純増額182億48百万円の収入がある一方で、割賦売掛金などの営業債権およびその他の債権の純増額2,523億93百万円の支出によるものです。

#### b. 投資活動によるキャッシュ・フロー

当期における投資活動に使用したキャッシュ・フローは、403億13百万円の支出（前年度は451億34百万円の支出）となりました。

これは主に、投資有価証券の売却などによる14億58百万円の収入がある一方で、共同基幹システム開発などの有形固定資産および無形資産の取得による273億39百万円の支出によるものです。

#### c. 財務活動によるキャッシュ・フロー

当期における財務活動により得られたキャッシュ・フローは、2,422億11百万円の収入（前年度は929億45百万円の収入）となりました。

これは主に、長期借入金の返済による553億64百万円の支出がある一方で、コマーシャル・ペーパーの純増額1,215億円の収入、長期借入れによる1,159億円の収入、社債の発行による945億47百万円の収入によるものです。

以上の結果、当年度末における現金および現金同等物は、前年度末と比較して、94億62百万円増加し、826億42百万円となりました。

## 債権リスクの状況

表4は、営業債権に対する延滞および引当状況を記載したものです。

管理ベースの割賦売掛金残高、買取債権およびファインンス・リース債権残高に偶発負債を加算した残高（以下「営業債権」という。）のうち、3ヵ月以上延滞債権残高は605億27百万円（前年度比14.9%増）となりました。これに対する年度末の貸倒引当金残高は、672億44百万円（前年度比29.9%増）となりました。これらの結果、3ヵ月以上延滞債権残高に対する充足率は前年度末の121.6%から146.7%に上昇しました。

表4 営業債権に対する延滞および引当状況

	(単位:百万円)		
	2018年度	2017年度	伸び率(%)
営業債権残高①	2,797,166	2,524,884	10.8
3ヵ月以上延滞債権残高②	60,527	52,674	14.9
②のうち担保相当額③	14,687	10,117	45.2
貸倒引当金残高④	67,244	51,753	29.9
3ヵ月以上延滞比率 (=②÷①)	2.2%	2.1%	—
3ヵ月以上延滞債権に対する充足率 (=④÷(②-③))	146.7%	121.6%	—
(参考) 担保相当額控除後3ヵ月以上延滞比率 (= (②-③) ÷ ①)	1.6%	1.7%	—

表5は、当社グループの貸倒引当金の動態を記載したものです。

表5 貸倒引当金の動態

	(単位:百万円)		
	2018年度	2017年度	伸び率(%)
期首貸倒引当金残高	53,577	50,204	6.7
IFRS第9号適用による影響額	13,799	—	—
増加	33,196	28,506	16.5
減少	31,502	25,132	25.3
期末貸倒引当金残高	69,070	53,577	28.9
(参考) 貸倒損失	—	19	—

## 経営成績と財務分析

### 経営方針、経営環境および対処すべき課題など

文中の将来に関する事項は、当年度末現在において当社グループが判断したものです。

#### (1) 会社の経営の基本方針

当社グループは、「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いきます。

国内においては、決済ビジネスを中核に、リース事業やファイナンス事業など、さまざまなビジネスにおいてグループ各社とのシナジーを強化していく一方、お客様に付加価値の高いサービスを提供するため、多種多様な企業との提携ネットワークの充実を図っていきます。また、グローバル事業においては、進出国の実態に即した金融ソリューションを提供することで地域の経済発展に寄与することを目指していきます。

#### (2) 中長期的な会社の経営戦略

当社は「サービス先端企業」を経営理念に、お客様の利便性を徹底的に追求し、系列や業態などの枠組みを超えた多様な提携パートナーとともに革新的なサービスを創造し続けています。当社グループを取り巻く経営環境は、先進的テクノロジーの活用や異業種参入によって新たな金融サービスが次々と創出されるなど、企業間競争がよりいっそう激しさを増すものと予想されます。

このような状況において、当社は「Neo Finance Company in Asia」を中期経営ビジョンとして掲げ、『お客様と50年間を共に歩むファイナンスカンパニーへ～お金に関する「安心」と「なるほど」を～』をミッションステートメントとする2021年度までの中期経営計画を策定しました。中期経営計画の実現に向け、クレジットカードやプリペイドカードなどの決済サービスを中心に、お客様の生活上のあらゆるマネーイベントに関わる最適なサービスを提供していくファイナンスカンパニーへの転換に挑戦していきます。

そして、Environment(環境)・Social(社会)・Governance(ガバナンス)を意識した経営を実践し、これまでよりも便利で豊かな社会の発展に寄与することで、当社の持続的な企業価値の向上を目指していきます。

#### (3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標など

当社は企業価値の向上を目指すにあたり、事業利益、ROE、自己資本比率を重要な指標としています。

#### (4) 事業上および財務上の対処すべき課題

当期を終えた時点で、当社グループにおける対処すべき事業上の課題および諸施策は、次のとおりです。

##### ① 決済ビジネスにおける成長戦略と構造改革

決済サービスの多様化として、クレジットカードに加え、プリペイドカードやスマートフォン決済、モバイルPOSなど、現金市場を打ち崩す施策の展開により、個人消費・法人取引それぞれのキャッシュレス決済市場におけるNo.1カンパニーを目指していきます。

個人消費の領域においては、新規提携ネットワークやサービス連携、業務受託の拡大による顧客基盤の拡大を推進するとともに、一律のサービスから利用実績などに応じた顧客サービス体系への転換や各種サービスのスマートフォン完結化への取り組み、セゾンカウンターのリニューアルなどビジネスモデルの変革に取り組んでいきます。

法人取引の領域においては、企業間決済のキャッシュレス化を推進するとともに、SMEマーケット(Small and Medium Enterprises: 中小企業)への営業拡大ならびに法人プラットフォームの構築に取り組むことで法人マーケットのキャッシュレス化の実現を目指していきます。

##### ② お客様のQuality Of Life向上に寄与するビジネス創造

成長を続けるネット市場に対応すべく、ネット会員やスマートフォン向けアプリ会員のさらなる拡大とともに、優良なコンテンツ・プラットフォームをもつ有力企業や新技術を有するベンチャー企業との機動的な連携によって、当社が保有するビッグデータ・顧客基盤と外部企業のリソースを

組み合わせた新たなビジネスモデルを確立していきます。また、「優良コンテンツ」と「利便性の高い決済機能」をデジタル技術で効果的・効率的に提供することでお客様のQuality Of Life向上の実現に努めていきます。

#### ③ リース事業やファイナンス事業における提携先とのリレーション強化と新規アライアンス拡大

クレジットカード事業のみならず、事業者の設備投資計画に合わせてOA通信機器や厨房機器などを提供するリース&レンタル、地域金融機関と提携し、資金使途を事業性資金にも広げたフリーローンの信用保証、カード会員向け優待を付加した「フラット35」、投資用不動産購入をサポートする「セゾンの資産形成ローン」など、マーケットニーズに即したファイナンス機能の提供と提携先企業とのリレーション強化を通じて収益源の多様化を実現しています。当社はこれまで、「フラット35」や「セゾンの資産形成ローン」などの住宅購入時の資金ニーズに応えてきましたが、「セゾンの家賃保証Rent Quick」「セゾンのリフォームローン」により、賃貸から購入・リフォームまでをカバーする生活創造金融サービスを展開していきます。

#### ④ 将来を見据えたグローバル事業の収益基盤の拡大

グローバル事業を将来の収益基盤の柱として位置づけ、成長著しいアジア圏内において、各国に即したリテール金融ビジネスへの本格的参入を推進しています。引き続き、アジア圏を中心としたファイナンス事業の進出拡大と地域経済発展への貢献に向け、各国に進出している日系企業や現地企業、FinTech企業などとの戦略的パートナーシップなども視野に、中長期的な海外戦略の基盤づくりと事業展開を推進していきます。

### 事業などのリスク

投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものであります。

#### (1) 経済状況

当社グループの主要事業であるペイメント事業、リース事業、ファイナンス事業、不動産関連事業およびエンタテインメント事業の業績および財政状態は、国内の経済状況の影響を受けます。すなわち、景気後退に伴う雇用環境、家計可処分所得、個人消費などの悪化が、当社グループが提供しているクレジットカードやローン、信用保証および不動産担保融資などの取扱状況や返済状況、ひいては純収益や貸倒関連費用などに悪影響を及ぼす可能性があります。

また、中小規模の企業を主要顧客とするリース事業についても、景気後退に伴う設備投資低迷や企業業績悪化によって、純収益や貸倒関連費用をはじめとした業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (2) 調達金利の変動

社債の発行や金融機関からの借入などに加え、金利スワップなどの活用により資金の安定化、固定化を図るなど、金利上昇への対応を進めていますが、想定以上の金融情勢の変動や当社グループの格付けの引き下げによって調達金利が上昇し、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。すなわち、貸付金利などの変更は、顧客との規約の変更、同業他社の適用金利など、総合的判断が必要とされるため、調達金利の上昇分を適用金利に転嫁できない事態が生じた結果、利鞘の縮小を招く可能性があります。

#### (3) 競争環境

日本の金融制度は規制が緩和されてきており、これに伴ってリテール金融業界再編の動きが活発化しています。クレジットカード業界においても再編や異業種からの新規参

## 経営成績と財務分析

入が増加するなど、ますます競争が激化しています。このような市場変化に伴い、加盟店手数料率の低下をはじめとした、取引先との取引条件の変更などが生じた場合、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (4) 主要提携先の業績悪化

ペイメント事業において、提携カード発行契約あるいは加盟店契約などを通じて多数の企業や団体と提携していますが、こうした提携先の業績悪化が、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。例えば、当社の有力なカード会員獲得チャネルである、提携小売企業の集客力や売上の落ち込みが会員獲得の不調や取扱高の低迷につながり、ひいては純収益にマイナスの影響を与える可能性があります。

また、当社グループはこうした提携先の一部と出資関係を結んでいるため、提携先の業績悪化が、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (5) システムオペレーションにおけるトラブル

ペイメント事業をはじめとして、当社グループの主要な事業は、コンピュータシステムや通信ネットワークを使用し、大量かつ多岐にわたるオペレーションを実施しています。従って、当社グループもしくは外部接続先のハードウェアやソフトウェアの欠陥などによるシステムエラー、アクセス数の増加などの一時的な過負荷による当社グループもしくは外部接続先のシステムの作動不能、自然災害や事故などによる通信ネットワークの切断、不正もしくは不適切なオペレーションの実施といった事態が生じた場合、当社グループの営業に重大な支障を来し、ひいては当社グループに対する信頼性の著しい低下などにより、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (6) 個人情報の漏洩など

当社グループは、カード会員情報などの個人情報を大量に有しており、適正管理に向けた全社的な取り組みを実施していますが、万が一、個人情報の漏洩や不正利用などの事態が生じた場合、個人情報保護法に基づく業務規程違

反として勧告、命令、罰則処分を受ける可能性があります。これにより、当社グループに対する信頼性が著しく低下することで、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (7) 規制の変更

当社グループは、現時点の規制に従って、また、規制上のリスクを伴って業務を遂行しています。当社グループの事業は、「割賦販売法」「貸金業法」、その他の法令の適用を受けていますが、これらの法令の将来における改定もしくは解釈の変更や厳格化、または新たな法的規制によって発生する事態により、当社グループの業務遂行や業績および財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。また、「利息制限法」に定められた利息の上限金利を超過する部分に対して、不当利得として返還を請求される場合があります。当社グループは将来における当該返還請求に備え、利息返還損失引当金を計上していますが、今後の法的規制の動向などによって当該返還請求が予想外に拡大した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

ただし、どのような影響が発生しうるかについて、その種類・内容・程度などを予測することは非常に困難であり、当社グループがコントロールしうるものではありません。

### (8) 非金融資産の減損

当社グループが保有する土地・建物の公正価値が著しく下落した場合、または固定資産を使用している事業の損益に悪化がみられ、短期的にその状況の回復が見込まれない場合、当該固定資産の減損が発生し、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (9) 自然災害など

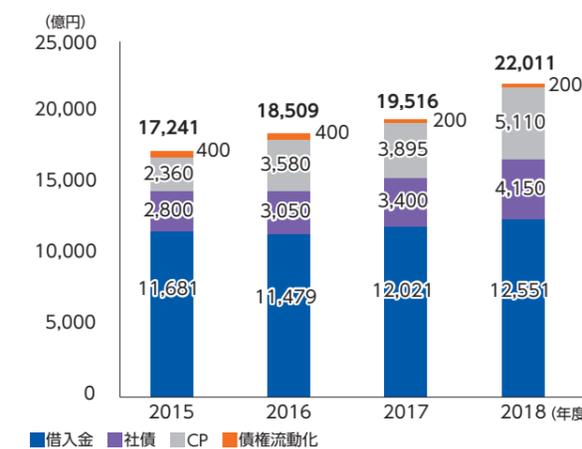
地震などの大規模な自然災害により、当社グループの保有する店舗や施設などへの物理的な損害、従業員への人的被害があった場合には、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 財務・資本政策

### 【有利子負債の構造について】

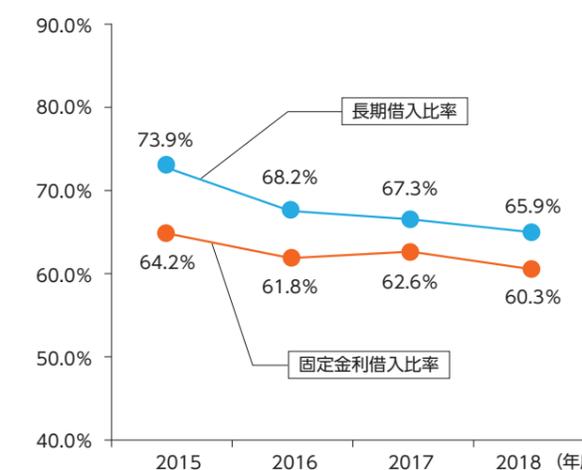
- 有利子負債の6割強が長期借入金や社債などの長期資金による構成
- 日銀のマイナス金利導入の恩恵を受けるべく、CPの積極活用を継続
- 固定金利調達は全体の約6割弱を占めており、金利変動リスクを低減

### 有利子負債残高<sup>(注1)(注2)</sup>推移(単体)



(注1)有利子負債は、債権流動化によるオフバランス分を含んでいます。  
(注2)有利子負債は、リース債務を除いています。

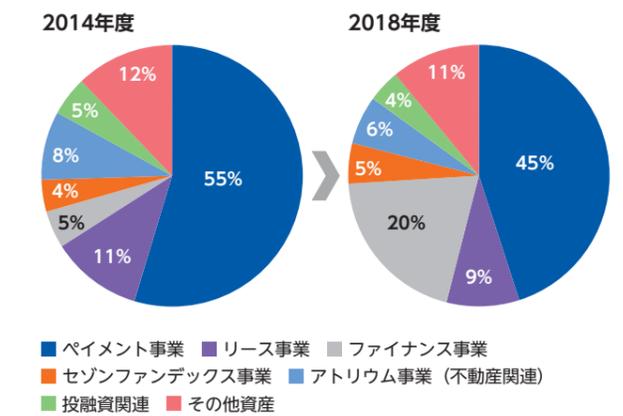
### 長期・固定借入比率推移(単体)



### 【経営指標の状況について】

近年、利益を支えてきたファイナンス事業の拡大と各事業の利回り低下に加え、共同基幹システム稼働による減価償却費の増加により、資産効率(ROA)は低下しています。一方、新たな事業基盤構築と持続的成長を狙い、海外展開を推進しています。

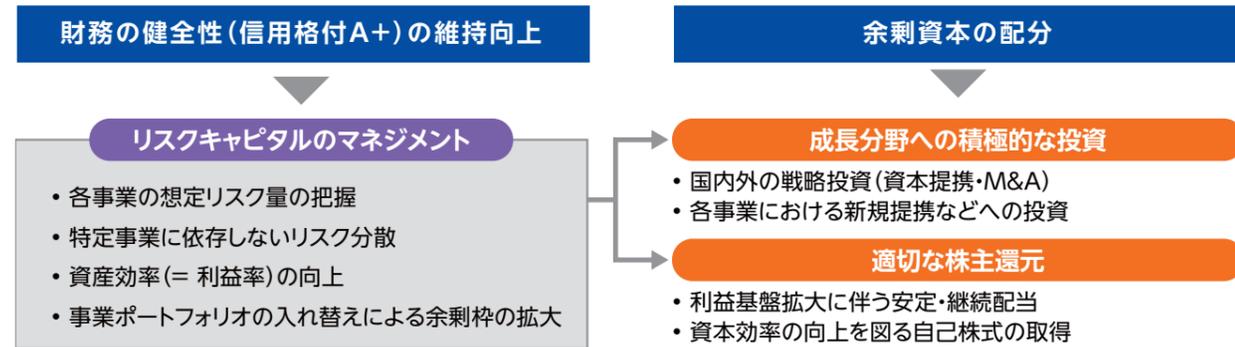
### 事業別資産残高構成の変化



# 経営成績と財務分析

## 【資本政策（株主還元と経営指標）】

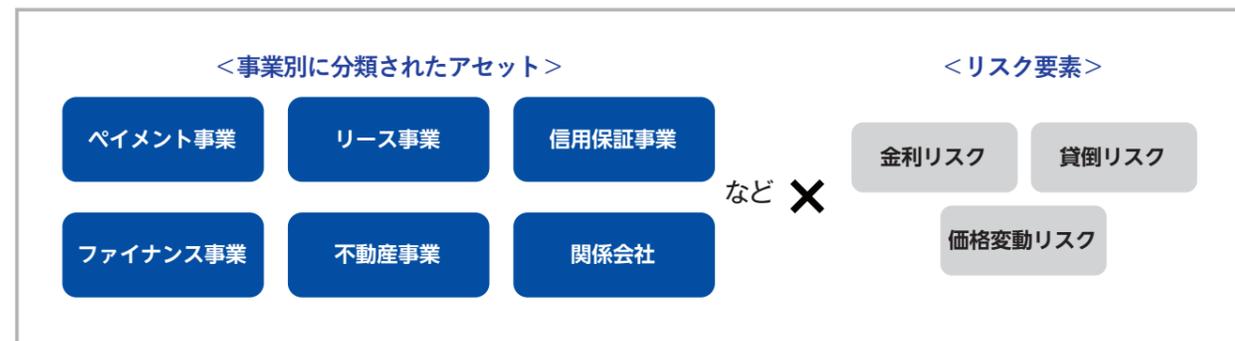
「財務の健全性」の維持向上を優先課題とし、国内外における戦略投資による持続的成長の実現と資産効率に優れたビジネス拡大や非効率資産圧縮により資産効率の向上を目指しています。



## 【資本政策（リスクキャピタルのマネジメント）】

- 各事業毎にリスク計測し、リスクキャピタルを配賦するALM管理を導入
- A+維持に必要な水準をEaR<sup>※</sup>などで信頼水準99.75%として将来の損益変動リスクを計測
- トラックレコードの更新およびB/Sの増減を反映し、定期的に再計測を実施

※Earnings at Risk



**<連結自己資本:5,035億円>**  
連結自己資本はIFRS第9号の適用による影響を除く

(2018年度)

各事業への配賦リスク 3,789億円

配当 74億円

必要最低資本 1,007億円

投資可能枠 166億円

余剰リスクキャピタル 1,173億円

**<リスクキャピタルの配分方針>**

- 余剰リスクキャピタルの内、連結自己資本の20%は必要最低資本(1,007億円)として確保
- 必要最低資本を除く投資可能枠(166億円)は、高収益事業、成長事業、新規事業に配分、または、株主還元を使用
- 各事業資産に対するモニタリングなど投資対効果の検証を実施し、非効率資産に関しては入れ替えや圧縮、有効活用を行うなど資源投下の見直しを図る

当社では企業体質の強化と継続的な事業拡大に向けた取り組みが、株主価値の増大のために重要であると考えています。利益還元につきましては、これらを実現する内部留保金の充実を図る一方、株主の皆様へ適正かつ安定的、継続的な配当を行っていきたくと考えています。

当社の剰余金の配当は、期末配当の年1回を基本的な方針としています。配当の決定機関は、期末配当は株主総会です。当年度の剰余金の配当につきましては、以上を踏まえ、1株

当たり45円としています。

また、内部留保資金につきましては、ローコストオペレーションの実現と継続的な事業拡大を推進するために効率的に投資していきたいと考えています。

なお、当社は毎年9月30日を基準日として、中間配当を行うことができる旨を定款に定めており、この決定機関は取締役会です。

## 経営指標の推移



## 1株当たり配当金と配当性向推移



## 連結財政状態計算書

科目	(単位:百万円)		
	移行日 (2017年4月1日)	当年度 (2019年3月31日)	前年度 (2018年3月31日)
<b>資産</b>			
現金及び現金同等物	65,465	82,642	73,179
営業債権及びその他の債権	2,012,153	2,393,197	2,154,678
棚卸資産	133,180	151,385	137,486
営業投資有価証券	32,878	39,973	35,957
投資有価証券	85,787	91,553	100,179
その他の金融資産	9,646	11,916	11,947
有形固定資産	30,798	29,341	30,221
無形資産	204,463	219,972	220,609
投資不動産	42,768	56,683	49,970
持分法で会計処理されている投資	81,936	92,752	88,518
繰延税金資産	38,446	32,148	30,679
その他の資産	8,277	10,897	13,549
<b>資産合計</b>	2,745,804	3,212,465	2,946,978
<b>負債及び資本</b>			
<b>負債</b>			
営業債務及びその他の債務	241,308	314,729	299,714
金融保証負債	6,465	8,305	7,396
社債及び借入金	1,857,074	2,203,818	1,956,979
その他の金融負債	15,171	28,441	20,599
未払法人所得税	9,544	3,120	5,044
ポイント引当金	94,033	104,963	101,319
利息返還損失引当金	30,567	17,762	23,114
その他の引当金	922	1,530	1,147
繰延税金負債	814	1,025	1,013
その他の負債	33,013	37,026	39,801
<b>負債合計</b>	2,288,917	2,720,724	2,456,129
<b>資本</b>			
資本金	75,929	75,929	75,929
資本剰余金	85,630	85,642	85,629
利益剰余金	311,539	360,303	344,291
自己株式	△52,879	△52,881	△52,880
その他の資本の構成要素	34,619	22,004	35,913
親会社の所有者に帰属する持分合計	454,838	490,998	488,883
非支配持分	2,047	743	1,965
<b>資本合計</b>	456,886	491,741	490,849
<b>負債及び資本合計</b>	2,745,804	3,212,465	2,946,978

注: 金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

## 連結損益計算書

科目	(単位:百万円)	
	当年度 (2018年4月1日~ 2019年3月31日)	前年度 (2017年4月1日~ 2018年3月31日)
<b>収益</b>		
ペイメント事業収益	226,250	221,049
リース事業収益	12,579	12,860
ファイナンス事業収益	39,231	35,536
不動産関連事業収益	42,098	37,388
エンタテインメント事業収益	50,827	51,272
金融収益	854	223
収益合計	371,842	358,331
(うち、金利収益*)	107,221	—
<b>原価</b>		
不動産関連事業原価	24,921	23,095
エンタテインメント事業原価	42,066	41,984
原価合計	66,987	65,080
純収益	304,855	293,250
販売費及び一般管理費	220,974	214,026
金融資産の減損	34,088	29,456
金融費用	9,878	9,211
持分法による投資利益	7,355	12,306
その他の収益	4,138	13,434
その他の費用	5,643	13,446
税引前利益	45,763	52,850
法人所得税費用	16,423	14,463
当期利益	29,340	38,386

科目	(単位:百万円)	
	当年度 (2018年4月1日~ 2019年3月31日)	前年度 (2017年4月1日~ 2018年3月31日)
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	30,517	38,446
非支配持分	△1,176	△59
当期利益	29,340	38,386
<b>1株当たり親会社の所有者に 帰属する当期利益</b>		
基本的1株当たり 当期利益 (円)	186.84	235.39
希薄化後1株当たり 当期利益 (円)	—	—

※IFRS第9号に基づいて、実効金利法により測定した金利収益を表示しております。

## 税引前利益から事業利益への調整表

科目	(単位:百万円)	
	当年度 (2018年4月1日~ 2019年3月31日)	前年度 (2017年4月1日~ 2018年3月31日)
税引前利益	45,763	52,850
調整項目(その他の収益)	—	△8,812
調整項目(その他の費用)	5,517	13,277
金融資産に係る実効金利法 適用による調整額	951	—
小計	6,469	4,464
事業利益	52,233	57,314

注: 金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

# 連結持分変動計算書

前年度 (2017年4月1日～2018年3月31日)	(単位:百万円)							
	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素			
2017年4月1日時点の残高	75,929	85,630	311,539	△52,879	34,619	454,838	2,047	456,886
当期利益			38,446			38,446	△59	38,386
その他の包括利益					1,351	1,351	△12	1,339
当期包括利益	—	—	38,446	—	1,351	39,798	△72	39,726
自己株式の取得				△1		△1		△1
自己株式の処分						—		—
配当金			△5,719			△5,719		△5,719
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			57		△57	—		—
支配継続子会社に対する持分変動		△0	△32			△32	△10	△43
所有者との取引額合計	—	△0	△5,693	△1	△57	△5,753	△10	△5,764
2018年3月31日時点の残高	75,929	85,629	344,291	△52,880	35,913	488,883	1,965	490,849

当年度 (2018年4月1日～2019年3月31日)	(単位:百万円)							
	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素			
2018年4月1日時点の残高	75,929	85,629	344,291	△52,880	35,913	488,883	1,965	490,849
会計方針の変更による累積的影響額			△9,148		△3,343	△12,491		△12,491
会計方針の変更を反映した当期首残高	75,929	85,629	335,143	△52,880	32,569	476,391	1,965	478,357
当期利益			30,517			30,517	△1,176	29,340
その他の包括利益					△10,203	△10,203	△10	△10,213
当期包括利益	—	—	30,517	—	△10,203	20,314	△1,186	19,127
自己株式の取得				△0		△0		△0
自己株式の処分		△0		0		0		0
配当金			△5,719			△5,719		△5,719
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			362		△362	—		—
支配継続子会社に対する持分変動		13				13	△36	△23
所有者との取引額合計	—	12	△5,357	△0	△362	△5,706	△36	△5,742
2019年3月31日時点の残高	75,929	85,642	360,303	△52,881	22,004	490,998	743	491,741

注: 金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

科目	(単位:百万円)		科目	(単位:百万円)	
	当年度 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	前年度 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)		当年度 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	前年度 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)
	<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>				<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>
税引前利益	45,763	52,850	投資有価証券の取得による支出	△5,673	△11,711
減価償却費及び償却費	23,660	13,528	投資有価証券の売却等による収入	1,458	14,712
受取利息及び受取配当金	△2,150	△1,611	有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△27,339	△37,578
支払利息	9,245	8,160	有形固定資産及び無形資産の売却による収入	33	20
持分法による投資損益(△は益)	△7,355	△12,306	投資不動産の取得による支出	△8,028	△7,531
投資有価証券売却損益(△は益)	—	△8,536	子会社の取得による支出	—	△951
投資有価証券評価損益(△は益)	1,054	102	貸付けによる支出	△664	△1,503
システム移行費用	3,299	12,969	貸付金の回収による収入	27	17
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△252,393	△140,801	その他	△126	△609
棚卸資産の増減額(△は増加)	△13,898	△4,305	<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△40,313</b>	<b>△45,134</b>
営業投資有価証券の増減額(△は増加)	△1,551	△3,344	<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	18,248	55,813	短期借入金の純増減額(△は減少)	△8,000	18,000
ポイント引当金の増減額(△は減少)	3,643	7,286	コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	121,500	31,500
利息返還損失引当金の増減額(△は減少)	△5,352	△7,453	債権流動化借入金の返済による支出	—	△20,000
金融保証負債の増減額(△は減少)	1,260	930	長期借入れによる収入	115,900	104,700
その他	△1,831	6,303	長期借入金の返済による支出	△55,364	△69,656
(小計)	△178,356	△20,413	社債の発行による収入	94,547	84,694
利息及び配当金の受取額	4,304	3,223	社債の償還による支出	△20,026	△50,000
利息の支払額	△9,325	△9,137	リース債務の返済による支出	△603	△561
法人所得税の還付額	820	64	非支配持分からの子会社持分取得による支出	△23	△10
法人所得税の支払額	△9,882	△13,759	自己株式の売却による収入	0	—
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△192,438</b>	<b>△40,023</b>	自己株式の取得による支出	△0	△1
			配当金の支払額	△5,719	△5,719
			<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>242,211</b>	<b>92,945</b>
			<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>3</b>	<b>△72</b>
			<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>9,462</b>	<b>7,714</b>
			<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>73,179</b>	<b>65,465</b>
			<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>82,642</b>	<b>73,179</b>

注: 金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

## 沿革

当社は、サービス先端企業として業界初のイノベーション創出に果敢にチャレンジし、事業領域の拡大、そして系列を超えた多種多様なアライアンスに取り組んできました。これからもクレディセゾンにご期待ください。

企業情報サイトでニュースリリース・最新トピックスをご紹介します。

1951年～  
業界の常識を変えるチャレンジ

1951年	5月	(株)緑屋として会社設立
1968年	6月	東京証券取引所市場第一部上場
1976年	3月	(株)西武百貨店(現(株)そごう・西武)と資本提携
1980年	8月	(株)緑屋から(株)西武クレジットに社名変更
1982年	8月	「西武カード」発行・即与信、即発行の開始 セゾンカウンター全国展開開始
		<b>リース事業開始</b>
1983年	3月	「西武カード」を名称変更し「セゾンカード」が誕生
1985年	5月	<b>信用保証事業開始</b>
1988年	7月	VisaおよびMastercardとの提携 年会費無料での国際カード化 
1989年	10月	(株)クレディセゾンに社名変更
1990年	4月	西友食品売場で、日本初のサインレス取引開始
1991年	1月	アフィニティ(提携)カード事業開始
1995年	6月	JCBとの提携により 「セゾンカード」JCBを発行 
1997年	10月	アメリカン・エクスプレス社との提携 「セゾン・アメリカン・エクスプレス® カード」を発行 

2000年～  
事業の多角化とアライアンス拡大

2000年	8月	インターネットサービス「Netアンサー」開始
2002年	2月	<b>有効期限のない「永久不滅ポイント」開始</b> <b>永久不滅ポイント</b>
2003年	8月	出光興産(株)と包括提携に合意('04年4月「出光カードmydoplus(まいどプラス)」を発行)
	9月	会員向け専用保険「Super Value Plus」発売
2004年	2月	(株)りそなホールディングスと資本・業務提携に合意(10月「ResonaCard+S」(りそなカードセゾン)を発行)
	4月	(株)高島屋と戦略的提携に基本合意(9月「タカシマヤセゾンカード」を発行)
	8月	(株)みずほフィナンシャルグループ、(株)みずほ銀行、ユーシーカード(株)と戦略的業務提携に基本合意
2005年	4月	クレジットセンター「Ubiquitous(ユビキタス)」稼動
	10月	「セゾンプラチナ・アメリカン・エクスプレス®・カード」を発行
2006年	1月	<b>ユーシーカード(株)(UC会員事業会社)と合併</b> 
	3月	ローン専用カード「セゾンカードローン」を発行
	6月	(株)ヤマダ電機と包括提携を締結(7月「ヤマダLABIカード」を発行)
	7月	(株)静岡銀行と事業提携に合意(10月「静銀セゾンカード(株)」設立、'07年4月「ALL-Sカード」を発行)
	10月	ポイントサイト「永久不滅.com」(現セゾンポイントモール)運営開始
	11月	大和ハウス工業(株)と合併会社設立('07年5月「Heart Oneカード」を発行)
2007年	3月	(株)山口フィナンシャルグループと包括提携に合意(10月「YMセゾンカード」を発行)
	10月	<b>業界初の総合プロセッシングサービス専門会社(株)キュービタス設立('20年4月に吸収合併)</b> 
2008年	1月	個人事業主・ビジネスオーナー向けカード「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」を発行
	6月	レンタル事業に参入((株)ヤマダ電機との提携による家電レンタル開始)
	10月	新クレジットセンター「関西 Ubiquitous(ユビキタス)」稼動
2009年	3月	<b>「フラット35」取り扱い開始</b>

2010年～  
決済ビジネスの拡大とグローバル事業の本格化

2010年	3月	(株)セブン&アイ・フィナンシャルグループと包括的業務提携で基本合意('11年4月そごう・西武提携カード事業の合併会社化)
	4月	<b>「赤城自然園」運営開始</b>
	6月	<b>アメリカン・エクスプレス社との提携関係強化、カードラインアップの拡大</b> 
2011年	7月	<b>海外専用プリペイドカード「NEO MONEY(ネオ・マネー)」を発行</b>
	8月	中国銀聯と日本国内における加盟店業務で提携
	11月	業界初「永久不滅ポイント」でネットショッピングの決済開始
2012年	4月	<b>住宅ローンパッケージ「フラット35PLUS」取り扱い開始</b>
	6月	ベトナム・ハノイ市に現地駐在員事務所を開設
2013年	1月	「セゾンの資産形成ローン」取り扱い開始
	4月	<b>ベトナムにコンサルティング事業を担う現地法人を設立</b> スマートフォン決済「Coiney」との提携開始
2014年	4月	インドネシアのジャカルタに駐在員事務所を開設
	5月	シンガポールに現地法人を設立
	7月	<b>スマートフォンアプリ「セゾンPortal」「UC Portal」の提供開始</b>
	9月	当社およびセゾン投信(株)、日本郵便(株)と資本・業務提携
	11月	シンガポールのMatchMove Pay Pte Ltd.と資本・業務提携
2015年	5月	ベトナムにおいてHD Bankと資本業務提携「HD SAISON Finance Company Ltd.」設立 
	6月	<b>国内カード業界初コーポレート・ベンチャーキャピタル「(株)セゾン・ベンチャーズ」設立</b> 
	9月	インドネシアにおいてファイナンス事業会社「PT. Saison Modern Finance」設立 

2016年	2月	「セゾンのホームアシストローン」取り扱い開始
	5月	「セゾンスmart振込サービス」提供開始
	9月	「セゾンの不動産投資ローン」取り扱い開始
	12月	<b>ポイントで長期投資を体験できる「ポイント運用サービス」提供開始</b>
2017年	1月	永久不滅ポイントプログラムをゆうちょ銀行発行のプリペイドカード「mijica」に提供
	4月	デジタルマーケティングカンパニー「(株)オムニバス」の100%株式を取得
	7月	「セゾンの家賃保証 Rent Quick」取り扱い開始
	9月	社員区分を撤廃、雇用期間を無期化「全社員共通人事制度」導入
	12月	Grab Holdings Inc.と資本業務提携「Grab Financial Services Asia Inc.」設立
2018年	3月	運用プラットフォーム「運用口座」を構築 新たなポイント運用サービスの提供開始
	6月	インドにおいてKisetsu Saison Finance (India) Private Limitedを設立 
	11月	タイにおいてサイアム・セメント・グループ、三井物産と提携 「SIAM SAISON Co., Ltd.」設立に合意 
2019年	1月	「セゾンのリフォームローン」取り扱い開始
	4月	クラス優待「セゾンクラッセ」提供開始
	6月	海外版ベンチャーキャピタル「Saison Capital Pte. Ltd.」設立 
	9月	(株)大和証券グループ本社と資本業務提携
	10月	「freee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」発行開始
	11月	スマートフォンでの即時入会・即時利用「セゾンカードレス決済」開始
	11月	スマートフォン証券サービス「セゾンポケット」提供開始
	12月	「セゾンコバルト・ビジネス・アメリカン・エクスプレス®・カード」募集開始 

# 取締役・監査役・執行役員 (2020年3月1日現在)

## 取締役

 <p><b>林野 宏</b> 代表取締役会長CEO 指・報</p> <p>経営政策、グローバル戦略、ブランディング、関係会社</p>	 <p><b>山下 昌宏</b> 代表取締役(兼) 社長執行役員COO 指・報</p> <p>経営全般執行、カード合弁会社、広報室、ペイメント事業部、営業推進事業部 管掌</p>	 <p><b>高橋 直樹</b> 代表取締役(兼) 副社長執行役員CHO 指・報</p> <p>管理部門全般戦略推進、新規事業、監査室、総務部、戦略人事部、IT戦略部 管掌</p>			
 <p><b>水野 克己</b> 常務取締役(兼) 常務執行役員</p> <p>ブランディング戦略部、プロセシング事業部、グローバル事業部 管掌(兼)戦略企画部 担当</p>	 <p><b>岡本 龍成</b> 常務取締役(兼) 常務執行役員</p> <p>ファイナンス事業部 管掌(兼)ファイナンス事業部長(兼)リース&amp;レンタル部 担当</p>	 <p><b>三浦 義昭</b> 常務取締役(兼) 常務執行役員</p> <p>ペイメント事業部長、営業推進事業部長(兼)ソリューション営業部、アフィニティ営業一部、アフィニティ営業二部、事業戦略部、アライアンス開発部 担当</p>	 <p><b>馬場 信吾</b> 取締役(兼) 常務執行役員</p> <p>経営企画部、リスク統括部、財務経理部 管掌</p>	 <p><b>小野 和俊</b> 取締役(兼) 常務執行役員CTO</p> <p>デジタルイノベーション事業部 管掌(兼)デジタルイノベーション事業部長(兼)テクノロジーセンター長</p>	 <p><b>松田 昭博</b> 取締役(兼) 執行役員 特命担当</p>
 <p><b>磯部 泰之</b> 取締役(兼) 執行役員</p> <p>クレジット事業部 管掌(兼)クレジット事業部長(兼)カードファイナンス部、加盟店企画部 担当</p>	 <p><b>足利 駿二</b> 取締役(兼) 執行役員</p> <p>セゾンAMEX部、ビジネスソリューション部、信用保証部、営業企画部(法人営業担当) 担当</p>	 <p><b>安森 一恵</b> 取締役(兼) 執行役員</p> <p>プロセシング事業部長(兼)戦略人事部 担当</p>	 <p><b>林 郁</b> 取締役(社外) 指・報</p>	 <p><b>富樫 直記</b> 取締役(社外) 指・報</p>	 <p><b>大槻 奈那</b> 取締役(社外) 指・報</p>

## 監査役

 <p><b>金子 美壽</b> 常勤監査役</p>	 <p><b>原田 宗宏</b> 常勤監査役(社外)</p>
 <p><b>井川 裕昌</b> 常勤監査役(社外)</p>	 <p><b>笠原 智恵</b> 監査役(社外)</p>

## 執行役員

<p>社長執行役員</p> <p>山下 昌宏</p>	<p>執行役員</p> <p>松田 昭博</p>
<p>副社長執行役員</p> <p>高橋 直樹</p>	<p>磯部 泰之</p> <p>足利 駿二</p>
<p>常務執行役員</p> <p>水野 克己</p> <p>岡本 龍成</p> <p>三浦 義昭</p> <p>馬場 信吾</p> <p>小野 和俊</p>	<p>重政 啓太郎</p> <p>中山 直喜</p> <p>嶋田 かおり</p> <p>根岸 正樹</p> <p>森 航介</p>
<p>重政 啓太郎</p> <p>執行役員CIO</p>	<p>中山 直喜</p> <p>執行役員</p>
<p>嶋田 かおり</p> <p>執行役員</p>	<p>根岸 正樹</p> <p>執行役員</p>

※取締役(兼)執行役員である馬場信吾、小野和俊、松田昭博、磯部泰之、足利駿二、安森一恵の6名は、2020年6月18日の定時株主総会にて任期満了により取締役を退任する予定です。

# 発行カード一例

## プレミアムカード

 <p>セゾンプラチナ・アメリカン・エクスプレス®・カード</p>	 <p>セゾンゴールド・アメリカン・エクスプレス®・カード</p>	 <p>セゾンブルー・アメリカン・エクスプレス®・カード</p>	 <p>セゾンパール・アメリカン・エクスプレス®・カード</p>	 <p>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</p>
--	--	---	---	---

## 主な小売業との提携カード

 <p>ウォルマートカード セゾン・アメリカン・エクスプレス®・カード (西友、ウォルマート・ジャパンHD)</p>	 <p>(PARCOカード) (パルコ)</p>	 <p>三井ショッピングパークカード《セゾン》(三井不動産、三井不動産商業マネジメント)</p>	 <p>MUJI Card (良品計画)</p>	 <p>ロフトカード (ロフト)</p>
---	---	---	---	---

## 航空・鉄道などの提携カード

 <p>タカシマヤセゾンカード (高島屋)</p>	 <p>ヤマダLABI ANAマイレージクラブカード セゾン・アメリカン・エクスプレス®・カード (ヤマダ電機、全日本空輸)</p>	 <p>SEIBU PRINCE CLUBカード セゾン(西武グループ)</p>	 <p>JQ CARDセゾン (九州旅客鉄道)</p>	 <p>MileagePlusセゾンカード (ユナイテッド航空)</p>
--	---	---	--	---

## 航空・鉄道などの提携カード

 <p>Tokyo Metro To Me CARD (東京地下鉄)</p>	 <p>みずほマイレージクラブカード セゾン(みずほ銀行)</p>	 <p>シネマイレージカードセゾン (TOHOシネマズ)</p>	 <p>JAPANカードセゾン (公益財団法人日本サッカー協会)</p>	 <p>日本白病研究基金カードセゾン (日本白病研究基金)</p>
---	--	---	---	--

## プロパーカード

 <p>セゾンカードインターナショナル</p>	 <p>UCカード</p>	 <p>UC法人カード ゴールド</p>	 <p>UCコーポレートカード(ゴールド)</p>	 <p>ココカラクラブカード (ココカラファイン)</p>
--	--	---	--	--

## プリペイドカード

 <p>NEO MONEY</p>	 <p>ポイント&amp;プリペイド・ピコカ (アルピコHD)</p>	 <p>PARCOプリカ (パルコ)</p>	 <p>アゼリアカード (川崎アゼリア)</p>	 <p>カワトクバルクカード (川徳)</p>
--	--	---	---	--

## 永久不滅ポイントプログラム提供プリペイドカード

 <p>mijica(Web申し込み版) (ゆうちょ銀行)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web申し込み版</li> <li>札幌市版</li> <li>仙台市版</li> <li>千葉県版</li> <li>熊本市版</li> </ul>
--	--

# 主な営業拠点 (2020年4月1日現在)

## 本社

〒170-6073  
東京都豊島区東池袋3-1-1  
サンシャイン60・52F

## 北海道支社

〒060-0005  
北海道札幌市中央区北五条西6-2-2  
札幌センタービル3F

## 東北支社

〒980-0021  
宮城県仙台市青葉区中央3-1-24  
仙台荘銀ビル7F

## 北関東支社

〒330-0802  
埼玉県さいたま市大宮区宮町1-114-1  
ORE大宮ビル3F

## 東関東支社

〒261-7119  
千葉県千葉市美浜区中瀬2-6-1  
WBGMマリブイースト19F

## 東京支社

〒112-0013  
東京都文京区音羽2-10-2音羽NSビル2F

## 神奈川支社

〒220-0004  
神奈川県横浜市西区北幸2-10-39  
日総第5ビル3F

## 東海支社

〒450-0003  
愛知県名古屋市中村区名駅南1-16-28  
NMF名古屋柳橋ビル4F

## 関西支社

〒542-0081  
大阪府大阪市中央区南船場1-12-11  
関西ユビキタス4F

## 中四国支社

〒730-0051  
広島県広島市中区大手町2-8-5  
合人社広島大手町ビル5F

## 九州支社

〒812-0011  
福岡県福岡市博多区博多駅前2-19-27  
九勤博多駅前ビル9F

## 中国・上海

世尊商務諮詢(上海)有限公司  
No. 909. 9F, No. 409-459  
Landmark East Nanjing Rd.  
Shanghai, China

## シンガポール

Credit Saison Asia Pacific Pte. Ltd.  
16 Collyer Quay #21-01, Income At  
Raffles  
Singapore 049318

## 組織図



※1 CS Asia Pacific Pte. ※5 SIAM SAISON  
 ※2 Kisetu Saison Finance ※6 世尊商務諮詢  
 ※3 Saison Modern Finance ※7 HD SAISON Finance  
 ※4 Idemitsu Saison Microfinance (略称)

# 関係会社一覧 (※50音順 2019年12月31日現在)

## 主な連結子会社

	株式会社アトリウム	総合不動産事業・サービス事業
	株式会社エール	清掃・警備・設備保守
	株式会社オムニバス	インターネット広告代理業・マーケティング コンサルティング業
	株式会社カサラゴ	生活雑貨の輸入販売
	株式会社コンチェルト	アミューズメント運営事業・不動産賃貸事業
	セゾン投信株式会社	投資信託の設定、運用ならびに販売
	株式会社セゾンパーソナルプラス	人材派遣業・サービス事業
	株式会社セゾンファンデックス	融資事業・不動産金融事業・信用保証事業
	株式会社セゾン・ベンチャーズ	ベンチャー企業の発掘および投資
	株式会社セゾン保険サービス	損害保険代理業・生命保険媒介業
	Credit Saison Asia Pacific Pte. Ltd.	シンガポールにおける海外事業開発・統括管理
	PT. Saison Modern Finance	インドネシアにおけるデジタルレンディング・ ペイメント・ポイント事業、リース事業

計 34 社

## 主な持分法適用会社

	株式会社イープラス	入場券・チケット販売
	出光クレジット株式会社	クレジットカード事業・プリペイドカード事業・ ファイナンス事業
	静銀セゾンカード株式会社	クレジットカード事業・信用保証事業・ プリペイドカード事業
	株式会社セゾン情報システムズ	システム構築・運用事業
	株式会社セゾンCSカードサービス	クレジットカード事業
	大和ハウスフィナンシャル株式会社	クレジットカード事業
	高島屋フィナンシャル・パートナーズ株式会社 <sup>※</sup>	クレジットカード事業
	株式会社ヤマダフィナンシャル	クレジットカード事業
	りそなカード株式会社	クレジットカード事業・信用保証事業
	HD SAISON Finance Company Ltd.	ベトナムにおけるリテールファイナンス事業

計 30 社

※高島屋クレジットカード株式会社は高島屋保険株式会社と合併し社名を高島屋フィナンシャル・パートナーズ株式会社に変更 (2020年3月1日)

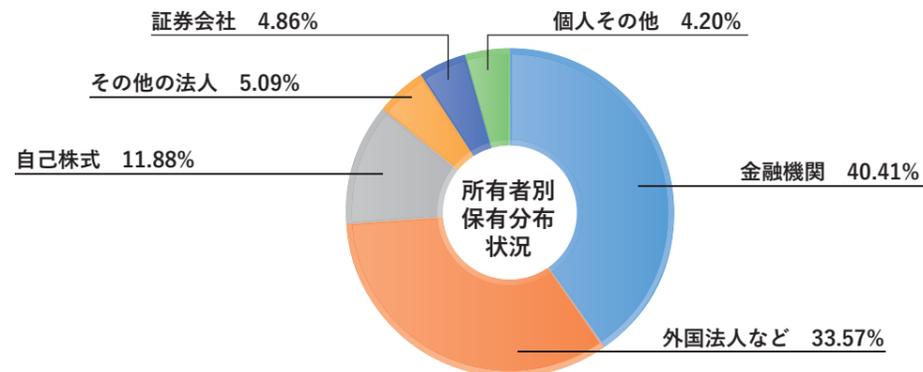
## 株式の状況 (2019年3月31日現在)

発行可能株式総数 300,000,000株 発行済株式の総数 185,444,772株 株主数 14,391名

## 大株主 (上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	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)	28,801	17.63
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	14,872	9.10
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	8,516	5.21
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	6,345	3.88
資産管理サービス信託銀行(株)(証券投資信託口)	4,692	2.87
(株)みずほ銀行	3,000	1.84
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	2,719	1.66
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS - UNITED KINGDOM	2,680	1.64
JP モルガン証券(株)	2,613	1.60
JP MORGAN CHASE BANK 385151	2,511	1.54

※当社は、自己株式を22,034,232株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。 ※持株比率は、自己株式を控除して算出しております。



## 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 其他必要がある場合は、あらかじめ公告いたします。
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・祝日を除く)
(インターネットホームページ URL)	<a href="https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html">https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html</a>
公告の方法	電子公告(当社の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	東京証券取引所
証券コード	8253

【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「はふり」(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)を開設しております。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。

## 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 山下 昌宏 代表取締役(兼) 副社長執行役員 CHO 高橋 直樹
資本金	759億29百万円
上場証券取引所	東京(市場第一部)
主要な営業内容	①ペイメント事業(クレジットカード事業およびサービサー(債権回収)事業など) ②リース事業(リース事業) ③ファイナンス事業(信用保証事業およびファイナンス関連事業) ④不動産関連事業(不動産事業および不動産賃貸事業など) ⑤エンタテインメント事業(アミューズメント事業など)
従業員数	3,239名

(注)上記従業員のほかに、嘱託、パートおよびアルバイトを雇用しており、その期中平均雇用人数は647名(1日7.5時間換算)となっています。  
(注)上記従業員は、2019年3月31日現在となっています。

## 編集後記

「Credit Saison Vision and Strategy Report 2020」は、社内外のすべてのステークホルダーの皆様へクレディセゾンについてご理解いただくことを目的に、今回初めて発刊しました。

2019年度は、「19年ぶりの社長交代」「新中期経営計画(2019年度-2021年度)公表」「指名・報酬委員会設置」「(株)大和証券グループ本社との資本業務提携」などを公表した当社にとって、「クレディセゾン変革の年」です。「新生クレディセゾンへの挑戦」をより多くの方々に理解していただきたいという強い思いを持ったプロジェクトメンバーで2019年9月から発刊に向けて取り組んできました。ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションをさらに深めるために、今後も読者の皆様からの率直なご意見を頂戴し、内容を一層充実させていきます。