



CREDIT SAISON
INTEGRATED
REPORT 2020

株式会社クレディセゾン

〒170-6073 東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60・52F
<https://corporate.saisoncard.co.jp/>

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



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

CONTENTS

VISION

3 CEOメッセージ

7 COOメッセージ

11 変革と挑戦のあゆみ

13 クレディセゾンの価値創造プロセス

15 目指すビジョンと戦略

17 中期経営計画(2019-2021年度)の概要

STRATEGY

19 ペイメントビジネス

21 ソリューションビジネス

23 資産運用ビジネス

25 デジタルマーケティング

27 ファイナンスビジネス

29 グローバルビジネス

31 財務資本戦略

35 特集:事業を通じた価値共創

FINANCIAL INFORMATION

39 11カ年の要約財務データ

41 セグメントハイライト

CORPORATE GOVERNANCE

57 特集:ガバナンス強化に向けた外部意見・知見の取り込み

61 コーポレート・ガバナンス

65 取締役・監査役・執行役員

CORPORATE DATA

67 主な営業拠点

68 主な関係会社

69 会社情報・投資家情報

70 管掌役員保証・編集後記

編集方針

当社では、お客様、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、正確、迅速かつ公平な情報開示に努めています。「Credit Saison Integrated Report 2020」は、中長期的な価値創造についてよりいっそう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さまに、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。

見通しに関する 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。

報告対象期間

2019年度(2019年4月1日～2020年3月31日)について報告していますが、一部2020年度の活動についても掲載しています。

CEOメッセージ

危機や制約が、顧客に支持されるイノベーションを生み出し、
競争の勝者へと導いていく

代表取締役会長CEO

林野 宏



不確実な時代こそ企業の本質が試される

昨年の統合報告書で、私はこの2020年を、人類の歴史上で1929年の世界大恐慌に似た画期的な1年になりそうだと述べました。実際、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックで、ヒト・モノ・カネの動きが一気に止まり、自動車工場をはじめとする各国のサプライチェーンや経済そのものが大きな打撃を受け、人々はニューノーマル(新常态)での生活様式への移行をやむなくされました。世界中で薬やワクチンの開発が急がれている一方で、第二波、第三波と世界的に収束の兆しはまだ見えず、先行きが不透明な中で、個人消費は減退しています。もちろん、2019年の消費増税に伴うキャッシュレス決済への優遇施策や、コロナ感染防止対策として衛生面から現金ではなくカードを使う人が増えるなどの側面もありますが、私はこうした有事の時には、原点に返ることが大事だと思います。当社の原点とは何か。それは、サービス先端企業として掲げる三つの価値観、すなわち「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」です。顧客を中心ににおいて、より良いサービスを提供し、顧客の利便性を高め、顧客の支持を獲得することに全力投球する。当社は創業当初から、会社は社会のためにあるべきと考

え、社員とともに顧客価値の創造を実現してきました。

私は資本主義の本質は、リスクテイクをして創造的破壊を起こすことだと考えます。西武百貨店を日本一の百貨店に成長させた堤清二氏は、「丸物」という百貨店を壊して新しい業態のパルコにし、「緑屋」という月賦販売の小売業をクレジットカード会社に転換させました。こういうイノベーションは、まさに創造的破壊そのものです。では資本主義社会における企業の本質とは何か。私は、それは競争にあると考えています。顧客に対して良いサービス、良い商品を届けるために競争をする。その過程では、お客様が一体何をしてほしいと思っているのか、お客様の喜びや驚き、楽しみを作り出すために、顧客の考え方を知ろうとするマーケティングも重要です。そしてお客様に支持されるためのイノベーションを続けることで、競争の勝者になれるのです。イノベーションを継続できない企業は成長力を失ってやがて衰退し滅んでいきます。当社がここまで成長を遂げられてきたのは、創造的革新の社風から生まれた数々のイノベーションによるものだと思います。

この未知の時代だからこそ、カスタマーサクセス、競争力、イノベーションを生み出す力が試されているのです。

イノベーションは危機や制約から生まれる

当社がなぜイノベーションを継続できたのか。セゾングループの歴史を振り返って感じるのは、恵まれていない環境や危機感、さまざまな制約があったからこそ、歯を食いしばって頑張り、成果を生み出し、時代の変化へとつなげてきたように思います。私のいた西武百貨店も、池袋という、百貨店としては不利な立地でスタートした逆境を武器に、文化を核としたイメージ戦略などを通じてさまざまな革新を起こし、世の中を変えていきました。

私は、1970年代に入って経営が悪化したことでセゾングループの傘下に入ることになった月賦販売の小売業「緑屋」をクレジットカード会社へと転換を図るべく、1982年に転任しました。信販系、銀行系のカードが普及し始めている国内では、当然後発です。しかし私には、具体的なビジョンがありました。以前視察に訪れた米国で、レジで高額紙幣を出すと、透かしを見て偽札ではないことを確認されるなど、現金よりカードが信頼されるカード社会の姿を目にしていましたから、日本でも米国と同じくらいカードが使われる社会をつくれれば、後発でも生き残れると確信していたのです。

生き残るために必要なのは、新しいものを創り続けることです。昨日と同じということは、他者が先に進んでいる分、自分は退化していることと同義です。ですから、人は常に次はどう変わろうかと考えていなければいけません。当初、私にはひとつの疑問がありました。当時のクレジットカード会社の与信条件が、「一部上場企業の役職者、勤続10年以上、持ち家」だったので、1980年代の日本ですからこの条件に該当するのは、ほとんど男性といっても過言ではありません。一方、セゾングループの百貨店やスーパーで私が見ていたお客様は、圧倒的に女性を中心です。「一部上場企業の役職者、勤続10年以上、持ち家」の男性は、買い物をご夫人に任せている。最も百貨店に買い物に来ない人たちに向けて、クレジットカードを発行している。そう捉えたのです。それならば、買い物に来られているお客様がその場で名前と住所と電話番号を書いていただければ、即与信、即発行、即使用可能、年会費無料のクレジットカードを出そうと考えました。与信枠はキャッシング5万円、ショッピング10万円。リスクはあるけれども、与信枠数万円で返済不能になる方は多くないはず。リスクを恐れるよりも多くの方にカードを

使っていただくほうが大切だ。そのような思いで、お買い物を担当中心層である女性にクレジットカードを開放したのです。小売業での割引特典も付与するなど、顧客満足主義を実践しましたから、ものすごい勢いで女性の支持を獲得しました。

お客様の支持は強烈な追い風となります。当時、業界トップのクレジットカード会社の発行枚数が約700万枚だったの

に対し、当社は「即与信、即発行」を開始以降、毎月10万枚単位でカード発行枚数が増えていきました。

既存の社会にさまざまな制約がある中で、当社は徹底して顧客の利便性を追求し、業界のタブーを打ち破るイノベーションを生み出すこと。これが当社のクレジットカードビジネスの成長の原点になっています。

危機感の欠落は企業の最大の敵

厳しい状況の中に置かれていたほうが、イノベーションを起こし、チャンスをつかみやすいことをお話ししましたが、それは裏を返すと、安穏とした環境であぐらをかいていると一気に追い抜かれかねないという警鐘でもあります。業界トップに躍進した当社の社員の中には、自分は成功した会社に勤めていると思うようになった人もいますが、実はそうした成功体験に伴う危機感の欠如が、当社にとって、一番大きなリスクとなっています。成功体験というのは人間に対してマイナスの要素を与えます。このままで良いという感覚ではイノベーションも起きませんし、競争心も働かなくなります。自分たちが成功したという思い込みは慢心につながり、努力を怠るようになり、お客様からも見捨てられかねません。危機感の欠如の次に待っているものは、競争における敗北です。



その後、クレジットカードをはじめとする消費者金融業界は、2008年の過払い金返還請求に関する最高裁判決、貸金業法の改定（2010年6月施行）、割賦販売法の改定（2008年6月施行）で大きな打撃を受けました。これまで健全に運営されていた会社が、こうした法規制などの環境変化により突如窮地に追い込まれたことには、憤りを感じましたが、このことによって、競合各社が経営難からメガバンクの傘下に入るなど、業界の景色が一変しました。当社は独立を維持しましたが、それをもって「この会社は大丈夫だ」と危機感が欠如してしまうのも、非常にまずいことです。これら一連の出来事からは、いろいろな教訓を得ることができましたが、組織が生き残るために必要なことは、競争とイノベーションに加えて、危機感であり、この3つの強化の重要性を、常に社員にも説いています。

感性を磨いて、社会からの「共感力」を高める

世の中を見ると、「ESG経営」だ、「SDGs」だと、流行りを追いかのようにどの企業も唱えています。私はそうした同質的な風潮には、違和感を覚えます。もちろん、社会的に意義のある事業をすること、そしてその成果として社会に貢献することは非常に大事なことです。しかし、企業の本質は、競争に勝つことであり、それを忘れてはなりません。顧客の価値を創造し、イノベーションを起こし、競争に勝ったその成果として社会への貢献が果たせるのだと思います。

こうした価値を生み出す源泉は、人材にあります。破綻寸前の「緑屋」を再生し、今のクレディセゾンへと発展させてきたのも、30代の若手を中心とした人材でした。堤氏の時代から、組織風土としてのヒューマニズム、すなわち学歴や性別、国籍などの差別を一切しないことを経営思想としていました

から、私が当社にきた時から、学歴、性別、国籍、年齢に関係なく、多様な人材を登用してきました。2017年にはパートタイムや嘱託などの区分をなくし、約2,200人について賃金体系や福利厚生を改善する、同一労働、同一賃金を導入しました。私はそもそも「非正規社員」、「正社員」といった呼称そのものが好きではなく、すべての社員に対して、平等にチャンスを与え、公平な処遇を行いたい、そしてライフステージの若い段階は消費ニーズが高く、そうした世代の可処分所得を増やす施策を打たなければ、消費も景気も良くはならないと考えてきました。正社員化を決断した背景には、そのような思いもありました。

私の描く理想は、働いている社員に自由が与えられ、一人ひとりの考えが仕事に反映されるような会社です。少なくとも、

職場にいいいや来るような会社だけにはしたくないと思っています。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なども実施していますが、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

「サービス先端企業」であり続けるために

先の業法改定が大きな転換点となって、基幹システムを再構築するなど、次世代に向けた投資も行い、いよいよ再び成長戦略を図るための基盤の構築が完了しました。この基盤を活かして、2019年度から変革と再成長を成し遂げる3ヵ年ということで、「Neo Finance Company in Asia」をビジョンに掲げた中期経営計画を策定し、取り組んでいます。

国内のクレジットカード市場自体は、1人当たりの所有カード枚数が約2.6～2.7枚と飽和状態にある中で、スマートフォンを活用した決済も頭角を現してきており、当社が20世紀に成功してきたビジネスモデル自体が陳腐化しつつあると認識しています。加えて、コロナ禍が社会にもたらすインパクトも非常に大きく、ある意味でこれはイノベーションが起きる絶好のチャンスにもなります。競合各社もDX（デジタルトランスフォーメーション）を推し進めていますが、2025年くらいまでにDXをやり遂げないと、逆に負け戦になりかねないとの危機感もあります。

国内市場は飽和状態ではありますが、商品やターゲットを絞り込んで、3,700万人の会員基盤のさらなる拡充を図ります。なかでもZ世代は注力すべきターゲット層です。個人事業主や、BtoBビジネスでの決済も新たなターゲットとなっています。スマートフォンをひとつの大きなプラットフォームとして、「スマートフォンと言えばクレディセゾン」と言われるよう、新しい商品やサービスを月単位で投入していくことを目標に、毎週、新しいアイデアやイノベーションを持ち寄ってフリーディスカッションを行うビジネス戦略会議も社内風土として定着してきました。また、DXを推進するデジタル人材の採用

には、変化に敏感な感性を磨くことが重要です。私は、そのSQ（感性）を、IQ（知性）やEQ（人間性）と掛け合わせたBQ（ビジネス感度）こそが、社会からの共感を集め、次世代で成長を続けていくための大きな力になっていくと考えます。

も積極的に行っています。デジタル人材には、ある程度を自由を与えてさまざまなチャレンジをさせていくことが重要ですから、私自身も入社後の人材活用にコミットしていきます。

とはいえ、少子高齢化で人口も減少していく、飽和市場の日本では、今後の高い成長は期待できません。当社の成長を牽引していくのは、アジアでのグローバルビジネスです。当社はすでに中国、インド、シンガポール、ベトナム、ミャンマー、インドネシア、カンボジア、タイ、フィリピンと、関連会社・投資先なども含めて9ヵ国に進出を果たしています。アジアには銀行の金融サービスを受けられない層（Unbanked層）が大半を占めており、それぞれの国の発展段階に応じて、現地の方々の金融サービスニーズに着目しながら、経済的な豊かさを実現するお手伝いをし、各国の繁栄にもつなげていきたいと思っています。コロナ禍のパンデミックで当初の計画より出足が遅れた部分もありますが、アジア市場での成長を勝ち取るべく、力強く推し進めています。海外展開においては、コンプライアンスなどのガバナンスを利かせることももちろん重要ではありますが、基本は現地主義を貫きます。すなわち、現地のマーケットや商習慣をもっとも理解している現地の人材を役員や幹部に起用して任せ、社員一人ひとりが情熱を傾けられる、やりたいと思える仕事をやらせてあげられるようにしたいと考えています。「Neo Finance」とは言っていますが、もしかすると、金融の枠を超えた事業に発展していくかもしれません。当社の経営理念はサービス先端企業ですから、それしかまわらないのです。

次世代への期待を込めて

日本国内を見ても、将棋の藤井聡太棋聖をはじめ、弱冠10代で世界を舞台に戦うアスリートなど、若い世代は限りない可能性を秘めていることに改めて感動を覚えます。当社の若い世代の社員にとっても、会社に来るのが楽しくて面白くて、夢中になって仕事をしながら自分自身も進化し、報酬にも満足できる、そのような環境を用意したいと思っています。その

ためには、お客様からの支持がなければいけません。お客様に支持されるであろう、ありとあらゆるアイデアを具現化して、イノベーションを起こすこと。このチャンスを、当社では全社員の誰にでも平等に与えています。社内の多様性も武器に、チームで一丸となってイノベーションを生み出し続けるサービス先端企業をこれからも実現し続けていきます。

デジタルを活用した利便性とヒューマンな顧客接点で お客様の豊かな生涯を金融面から支えています

代表取締役(兼)社長執行役員COO

山下 昌宏



Q COO兼社長就任後最初の1年であった 2019年度の振り返りを聞かせてください。

2019年度は中期経営計画の初年度として、「お客様と50年間を共に歩むファイナンスカンパニー」というミッションステートメントの下で、法人・個人問わず、お客様のライフサイクル・ライフステージの変化に合わせたファイナンス商品を提供していくために数々の施策展開を始めました。また、クレジットカードのプロセッシング受託事業を行っている完全子会社キューピタスの経営統合を2020年4月1日付で完了し、今後はシームレスな体制で高品質とスピードを意識した事業展開が可能となります。さらに、林野CEOとも相談しながらガバナンス面での強化も図り、2019年6月に「指名・報酬委員会」を設置したことに続き、取締役会をより経営・監督機能に専念できる環境も整えるべく、2020年3月に「執行役員制度」を導入、6月の定時株主総会以降は社外取締役3名を含む計9名体制の取締役会に刷新いたしました。

業績面では、2017年秋と2018年秋に新基幹システムを順次リリースし、2019年度はその償却負担から保守的に見ていましたが、事業そのものが順調に進捗したことに加えコスト削減努力も奏功し、第3四半期までは増収増益を見込める水準にありました。

しかしながら、第4四半期のCOVID-19パンデミックの発生により、万が一に備えた貸倒引当金の積み増しやICチップを前倒して更新した費用増などから、事業利益は前期の522億円に対し当期は361億円と、増収減益での着地となりました。

Q コロナ禍がもたらした環境変化の中で、 どのようにビジネスを展開していきますか。

行動や思考は100回繰り返すと習慣になるといいますが、年明けからすでに半年以上コロナ禍での生活を強いられており、元に戻ることはなかなか想定しづらいと見ています。クレジットカードはお客様の消費と密接に結びついていますから、百貨店の一時営業停止などによる店頭での買い物や旅行、外食、イベントの自粛により打撃を受けた領域と、一方で巣籠もり需要を背景にネット通販や動画配信、オンラインゲームなど、好調に伸長した領域とで、その影響が数値にも如実に表れています。今後はウィズコロナの新常態での世の中の動向を一早く見極めながら経営資源を投入する領域にメリハリを付けていくことが重要です。

当社ではコロナ以前から、デジタルチャネルの優位性に対応するべく、クレジットカードのお申し込みにお客様ご自身の

スマートフォンからお申し込みができるサービスの導入を進めてまいりました。Eコマースの普及に伴って時間的制約や物理的距離を超越した消費に対する対応を課題として進めていた非対面・非接触という構想の実現を、コロナ禍において一気に加速させ、2020年11月より、さらに進化した「SAISON CARD Digital」を本格的にスタートさせました。「SAISON CARD Digital」は、お申し込みから審査・カード発行・カード利用までのすべてをスマートフォンで完結し、最短5分でカード番号を発番、物理的なフィジカルカードすら不要の即発行・即利用が可能なデジタルクレジットです。これによりセゾンカードをお持ちでないお客様も各種優待やサービスを、その場でご享受いただけるようになります。これは、見方を変えれば、お客様にとってのカードのご利用拠点が、当社にとってのサービス提供拠点になり、カードの募集拠点にもなりうるということです。このことは時間や距離の制約による取扱高の機会損失を極小化できるだけでなく、クレジットカードの発行に係るイニシャルコストの低減によって幅広いパートナーとの提携を実現できます。

国内市場は、大口提携を通じて顧客基盤の拡充を図るステージはほぼ終わったと見ており、今後はこのようにきめ細かく拠点とサービスをよりスムーズに連携させると同時にカードの新規募集拠点としての顔も持ち合わせる施策を進めていくことが新規会員の増加につながると考えています。

こうしたDXの活用はコロナ禍を機に加速しており、生産性向上や経費削減に向けた業務改善や新商品・新サービスの開発、メリハリのある資源投入を目的とした構造改革プロジェクトも始動しています。

Q アフターコロナも見据えた 事業環境認識について聞かせてください。

国内のクレジットカード市場は、短期的には、コロナによる消費低迷により大きな打撃を受けています。しかしながら少し長いスパンで見ると、経済産業省が策定した「キャッシュレス・ビジョン」において2025年までにキャッシュレス決済率40%という目標を掲げて各種施策を推進するというような追い風もあります。諸外国を見れば、韓国やスウェーデンなど、キャッシュレス決済率が90%を超える国もあり、日本においても40%にとどまらず、その先にかなりのポテンシャルがあると考えられます。消費増税に伴うキャッシュレス決済への還元施策は終了しましたが、「キャッシュレス」という言葉そのものが世の中に広く浸透したことの意義は大きいと感じています。コロナ禍において非接触・非対面に対するニーズも

高まり、また大きな流れとして消費そのものがリアルからネットへと移行する中で、クレジットカードや電子決済の成長ポテンシャルは十分にありと見えています。

そうした事業環境の中、お客様からの支持を得るには、「お客様と50年間で共に歩むファイナンスカンパニー」として、個人・法人ともにそれぞれのライフイベントやライフステージ、お客様のニーズに合わせた商品やサービスを絶え間なく提供し続けることが重要だと考えます。

Q | そのような事業環境で、どこに経営資源を重点的に配賦していくのですか。

お客様のニーズがあるところにはサービス提供するべく経営資源を投下していきますが、特に重点的に注力する領域は、女性・若年層・富裕層を中心としたB2C領域と企業間決済のB2B領域、そしてグローバル領域の3つの領域です。

女性や若年層に特化したプロダクトや、ある一定の特殊領域のお客様に限定したプロダクトの開発も順次進めてまいります。

また、当社グループの3,700万人の会員様の中には富裕層のお客様も多数いらっしゃいます。これまで、富裕層に向けたサービス開発に傾注してこなかった経緯からすると、富裕層のお客様向けの商品やサービスの開発余地はまだ十分にあると考えています。2019年9月には㈱大和証券グループ本社と資本業務提携契約を締結し、お客様の相互紹介や新商品の開発を進めており、両社のノウハウを融合し富裕層向けに特化したサービス開発も行っております。

今後、開発したサービスを段階的にリリースさせていただき、お客様の支持を確認しながら広げていく予定です。

Q | B2B領域ではどのように事業を展開していくのでしょうか。

B2B領域は、企業間の決済市場だけでもその規模は約900～940兆円といわれており、その大部分はいまだに電子化されていません。法人向けファイナンスについても、この大きな市場を今後どう取り込んでいくかが大変重要です。決済領域においては、大企業向けのコーポレートカードも大変重要ですが、特に日本企業の9割超を占める中小企業(SME)は、一つひとつの決済規模は小さくても全体の決済ボリュームは莫大です。また個人として当社カードの会員になっていらっしゃる個人事業主の方につきましても資金需要に加え、生産性向上のための経費精算やお取引先との決済の電子化支援など、



さまざまな需要があることが見えています。また、当社が取引をさせていただいている数十万社の事業者様からの資金需要や決済手段、信用保証などのさまざまなニーズにもお応えできると考えております。

個人のお客様同様に法人のお客様に対しても、それぞれの事業の成長ステージにアジャストさせたソリューションをタイムリーに提供していきたいと思ひます。

Q | 個人・法人のお客様に向けてその時々々のステージに合わせたソリューションを提供するうえでポイントとなるのはどのようなことでしょうか。

お客様との50年超にわたるお付き合いの中で、最初のタッチポイントは、個人のお客様の場合、20歳前後にクレジットカードの発行を機にお取引が始まることが多いのが現状です。そこからお客様の生涯にわたって当社はつながりを持てるようになります。その間には、就職や起業、結婚、住宅、車の購入といったさまざまなライフイベントをご経験されることになり、例えば、カードのお名前や住所を変更されたことによってお客様がご結婚されたことがデータによって判明いたします。そのお客様は近い将来、住宅や自動車の購入、あるいは保険の加入が必要かもしれないという予測がたち、その時々で必要とされるタイミングでお客様のご要望に応えられる商材の的確なオファーを実現べくプラットフォームの構築も準備しています。法人取引も同様で、例えばある法人様とは現状リースのお取引しかない場合、資金ニーズや決済手段のお手伝いはできないかなど、過去より当社グループとどのようなお取引をいただき、現在のステージにおいてどのようなソリューションが必要なのか。こうした見込み需要の抽出や的確なタイミングでのご提案が重要だと考えています。

ペイメント事業においては新基幹システムを構築・リリースさせ、2019年度以降は新たな提携カードや新規の業務受託の獲得に向けてさまざまな提案を継続しており、いくつかの案件が進みつつあります。情報を一元管理し、今後もペイメント事業とファイナンス事業の融合によるクロスセルなど、

事業間のシナジーも創出しながらお客様のニーズに合致したさまざまな商材を提案してまいります。

Q | グローバルビジネスについてはいかがでしょうか。

グローバル事業では、これまで短期間のうちに東南アジアを中心に9カ国に進出してきました。今後は、進出市場をさらに増やしていくことよりも、すでに進出した市場において「種まき」から「収穫」期への移行を進めていきたいと考えています。

東南アジア市場では、日本市場と類似している部分も見られますが、国内で培ったノウハウがそのまま通用するとは限りません。例えば、長い時間をかけて固定電話からスマートフォンへと進化させてきた先進国とは異なり、東南アジアの中には、進化の過程をスキップしていきなりスマートフォンが普及した国も多くあります。これまで培ってきたノウハウが通用する部分と、新しいテクノロジーの活用を前提とした事業展開を必然とする部分の2つの側面があります。グローバル事業における事業展開のパターンにおいては、現地企業とジョイントして事業展開していくパターンと、例えば、当社が事業資金を融資させていただき、新興国でマイクロファイナンス事業を展開している五常・アンド・カンパニー(株)のような、当該市場に先に進出した日本企業やスタートアップとジョイントするパターンがあります。そのようなタイアップ先様から吸収できるノウハウや知見も多く、当社単独ではなく最適なパートナーと連携することで市場でのプレゼンスの確立を図ってまいります。コロナ禍での事業展開にはなりますが、インドではインド準備銀行からライセンスを取得してデジタルレンディング事業をスタートしているほか、ベトナムでは二輪車・スマートフォン・家電の個品割賦に加えクレジットカード事業を新規に立ち上げるなど、複数の進出国ですでに収益基盤としてのポテンシャルが見えてきております。

Q | 将来的な事業ポートフォリオや収益構造のイメージを教えてください。

2018年までの約10年間は新基幹システムの開発期間中で、既存システムの新たな開発は凍結せざるをえませんでした。ペイメント事業の展開が制約を受けている中、ファイナンス事業を第二の柱として育成してまいりました。今後はグローバル事業を第三の柱として成長させることで、当面はペイメント事業とファイナンス事業、グローバル事業が1:1:1となるような事業ポートフォリオが望ましいと考えております。

グローバル事業は蒔いた種をこれから育てて刈り取りへとつなげていく段階ですからもう少し時間が係ると思います。また、人種や商習慣が異なるグローバル事業については、さまざまなリスクの検証を行いながら事業成長を図ることが重要だと考えています。今回のCOVID-19のように何が起きるかわからない不確実性の時代において、将来を見据え、バランスの良い収益基盤を有していることが望ましいと思ひます。

Q | ESGについては、どのように考えていますか。

当社においては事業そのものが社会課題の解決につながると考えております。特にそれがわかりやすいのはグローバル事業です。東南アジアを中心に、銀行口座をもつことすらできないUnbanked層に対して、その資金ニーズに対するファイナンスを支援することでそうした人たちの抱える問題はもちろん、ひいては東南アジア各国の繁栄への貢献にもつながると考えています。

国内におけるE(環境)の面については、キャッシュレス化に伴うペーパーレスによる資源保全の貢献、また、豊かな森を未来の子供たちへ残していくという視点で運営している赤城自然園は、EだけでなくS(社会)の側面も持ち合わせた取り組みです。また、次世代に向けた取り組みでは全国の中・高校生を対象に当社社員が金融教育を提供する出張授業「SAISON TEACHER」も始めています。

イノベーションやテクノロジーの進化は、社会課題を解決したいという強い意志からも生まれますから、当社として社会貢献に対する意識を持続けることを今後も大切にしていきたいと思ひます。

Q | 最後にステークホルダーへ一言、メッセージをお願いします。

当社は、流通系カード会社としてマーケット・オリエンテッド、クライアント・オリエンテッドな発想で事業を展開してまいりました。現在、コロナ禍を機にリモートワークが浸透するなど、DXが加速しています。当社も劣後することなく“ハイテク”を追求してまいります。同様に今後も人間味あふれる“ハイタッチ”の要素も大切にしていきたいと思っています。効率化を追求するが故に無機質な関係性になりがちな中、よりヒューマンな温かみを保つことでお客様やクライアント様に寄り添いながらニーズを捉えたサービスと商品を提供していきたいと考えております。

変革と挑戦のあゆみ

月賦百貨店として創業

- 1951年 5月 ㈱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 ㈱西武百貨店(現㈱そごう・西武)と資本提携
- 1980年 8月 ㈱緑屋から㈱西武クレジットに社名変更

第2の創業 クレジットカード会社への転換

- 1982年 8月 年会費無料「西武カード」発行
即与信、即発行の開始

セゾンカードカウンターの全国展開開始

リース事業開始
- 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 信用保証事業開始
- 1988年 7月 VISAおよびMastercardとのインターナショナルカード発行
- 1989年10月 ㈱クレディセゾンに社名変更
- 1990年 4月 日本初のサインレス決済導入
- 1991年 1月 アフィニティ(提携)カード事業開始
- 1995年 6月 JCBとのインターナショナルカード発行
- 1997年10月 「セゾン・アメリカン・エクスプレス®・カード」発行
- 2002年 2月 有効期限のない「永久不減ポイント」開始

- 2003年 8月 出光興産㈱と包括提携に合意
- 2004年 2月 ㈱りそなホールディングスと資本・業務提携
- 2004年 4月 ㈱高島屋と戦略的提携
- 2004年 8月 ㈱みずほフィナンシャルグループ、㈱みずほ銀行、
ユーシーカード㈱と戦略的業務提携*に合意
(*2019年10月に提携解消)
- 2005年 4月 クレジットセンター「Ubiquitous(ユビキタス)」稼動
- 2006年 1月 ユーシーカード㈱(UC会員事業会社)と合併
- 2006年 6月 ㈱ヤマダ電機と包括提携
- 2006年 7月 ㈱静岡銀行と事業提携を締結
- 2006年10月 オンラインショッピングモール「永久不減.com」
(現セゾンポイントモール)運営開始
- 2006年11月 大和ハウス工業㈱と合併会社設立
- 2007年 3月 ㈱山口フィナンシャルグループと包括提携に合意
- 2007年10月 業界初の総合プロセッシングサービス会社
㈱キュービタス設立(2020年4月に吸収合併)
- 2009年 3月 「フラット35」取り扱い開始
- 2010年 3月 ㈱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
- 2010年 4月 「赤城自然園」運営開始

- 2011年 7月 海外専用プリペイドカード
「NEO MONEY(ネオ・マネー)」を発行
- 2013年 1月 「セゾンの資産形成ローン」取り扱い開始
- 2014年 5月 シンガポールにおいて海外事業開発・統括管理会社の
「Credit Saison Asia Pacific Pte. Ltd.」設立
- 2014年 7月 スマートフォンアプリ「セゾンPortal」「UC Portal」の提供開始
- 2014年 9月 当社およびセゾン投信㈱、日本郵便㈱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
- 2015年 6月 国内カード業界初コーポレート・ベンチャーキャピタル
「㈱セゾン・ベンチャーズ」設立
- 2015年 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 12月 永久不減ポイントで投資を体験できる
「ポイント運用サービス」を提供開始
- 2017年 7月 「セゾンの家賃保証 Rent Quick」取り扱い開始
- 2017年 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
- 2017年12月 Grab Holdings Inc.と資本業務提携
「Grab Financial Services Asia Inc.」設立
- 2018年 6月 インドにおいて
「Kisetsu Saison Finance(India)Private Limited」
を設立
- 2018年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 4月 「渋川市と赤城自然園との連携協力に関する協定」締結
- 2019年 6月 「指名・報酬委員会」設置

海外版ベンチャーキャピタル
「Saison Capital Pte. Ltd.」設立
- 2019年 9月 ㈱大和証券グループ本社と資本業務提携
- 2019年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

スマートフォン証券サービス「セゾンポケット」提供開始
- 2019年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
- 2020年 3月 「執行役員制度」導入

金融教育プログラム
「出張授業～SAISON TEACHER～」提供開始
- 2020年10月 「セゾンのふるさと納税」提供開始
- 2020年11月 「大和証券セゾンプラチナ・
アメリカン・エクスプレス®・カード」募集開始

スマホ完結型新決済サービス
「SAISON CARD Digital」提供開始

「セゾンローズゴールド・
アメリカン・エクスプレス®・カード」募集開始
- 2020年12月 「セゾンゲーミングカード」発行開始

シンガポール子会社における
インパクト投資事業の開始

創業～2000年代初頭

事業拡大期

会員基盤を確立

1951年5月、商品を月賦で販売する月賦百貨店㈱緑屋として設立。70年代の経営悪化により西武流通グループ(後にセゾングループ)に入り、第2創業期を迎えクレジットカード会社への業態転換を経て、1980年に㈱西武クレジットに社名を変更。以降、業界のタブーを打ち破る即与信、即発行、サインレス決済、永久不減ポイントなど、顧客本位のサービスを次々にリリースし、2002年に年間カード発行枚数、年間カード稼働枚数、年間カード取扱高など4指標で業界首位を達成しました。

2000年代初頭～2010年

事業構造の転換

新たな収益源としてフィービジネスを拡大

クレジットカード業界の再編活発化に伴い、2002年以降、流通系、金融系、信販系などとの戦略的提携を積極化、カード開拓・利用活性両面からマーケティングを強化するとともに、カードの付加価値を向上させる取り組みを推進。2006年にはユーシーカード㈱(UC会員事業会社)と合併。カード事業で培った経営資源を最大活用し、リース、信用保証、ファイナンス関連など各事業を強化したほか、業界初のカードプロセッシング会社を設立するなど、新たな収益源としてフィービジネスの拡大に取り組みました。

2011年～

グローバル事業の本格化

新たなビジネスモデルへ転換

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、独自の商品・サービスや提携パートナーとのコラボレーション経営を推進。同時にグローバル事業を将来の収益基盤として位置付け、ASEANを中心として各国に即したりテール金融ビジネスに参入。さらにこれらの商品・サービスを武器に、法人・個人を顧客化する複合営業体制を確立。変化に対応できるノンバンクとして、企業における各種決済や資金ニーズを取り込み、国内・アジアのあらゆる個人・法人のキャッシュレス機能を提供するビジネスモデルへ転換。

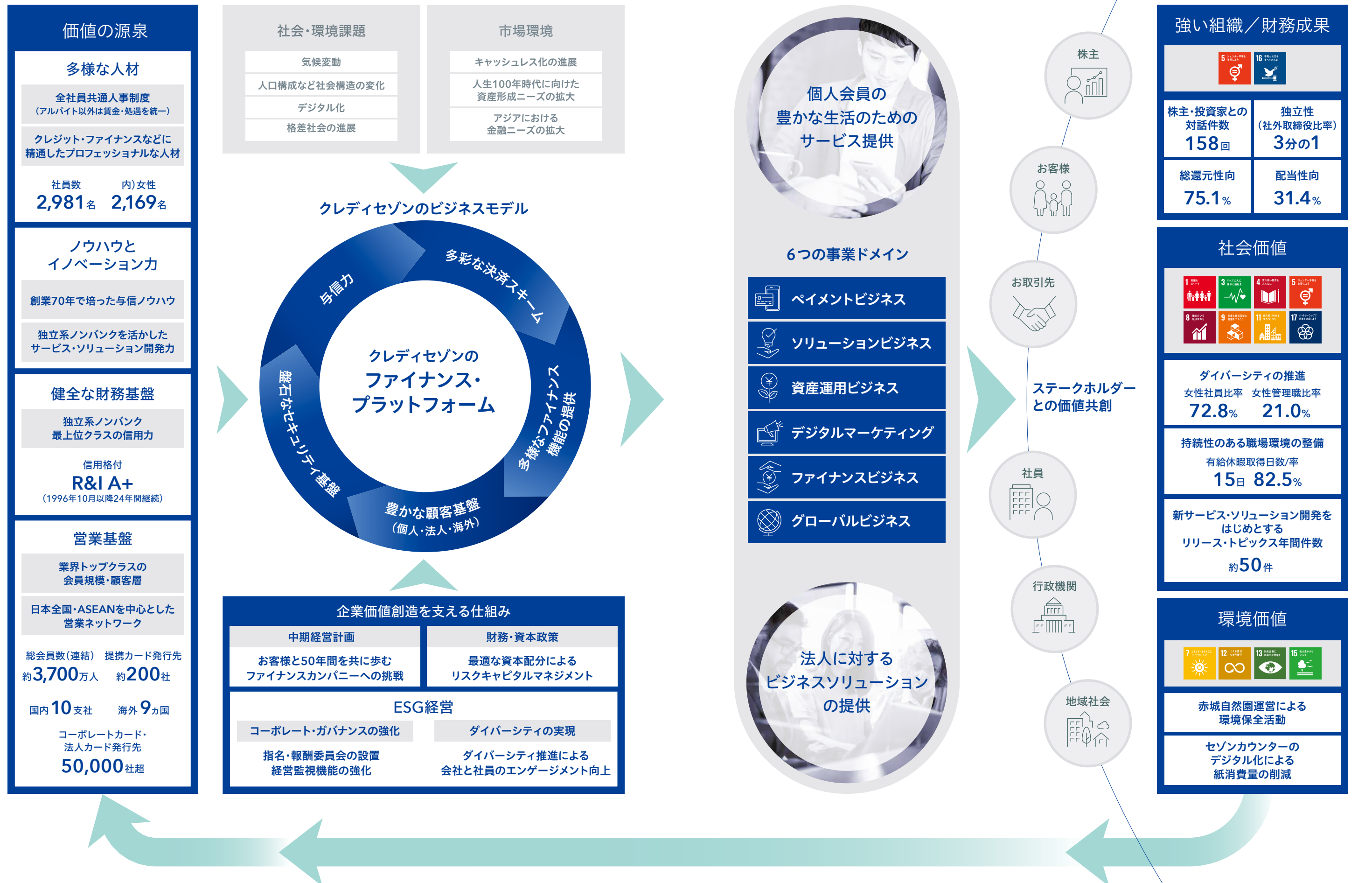
2019年～

サービス先端企業への先鋭化

新たな価値創造へ挑戦

Neo Finance Company in Asiaを経営ビジョンとする中期計画を推進。個人と法人のライフサイクルをカバーするソリューションを展開することで、お客様と50年間を共に歩むファイナンスカンパニーに挑戦。①ペイメント事業における成長戦略と構造改革、②デジタルイノベーションと新規ビジネスの創造、③リース事業やファイナンス事業のさらなる拡大、④将来を見据えたグローバル事業の収益基盤の拡大とグループシナジーの発揮で、総合ノンバンクとしての持続的な成長に取り組んでいます。

クレディセゾンの価値創造プロセス



中長期経営VISION

Neo Finance
Company in Asia

2016年度以前の取り組み

2015年度
経営基本方針

法人営業の強化を通じた
5つのビジネスを組み合わせるビジネスモデル・チェンジ
競合他社を圧倒する
「アジアにおいて他にない新たなファイナンスカンパニー」への挑戦

2014年度
経営基本方針

法人営業力強化によるビジネスモデル・チェンジへの挑戦
「変化に対応できるノンバンク」への進化

2013年度
経営基本方針

「戦略武器を活用したコラボレーション経営」による
連結イシューNo.1化、ノンバンク化の加速、アジア戦略具体化により
収益源のマルチ・コア体制の確立

変革と再成長

中期経営計画

2019-2021年度 詳細は次のページへ▶

基盤構築

前中期経営計画

2016-2018年度

基本方針

～ 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 2018年度 **600億円** (日本基準)

施策

- 1 カードビジネスのモデル・チェンジへの挑戦
- 2 オープンイノベーションによる提携戦略
- 3 ファイナンスビジネスを中核とした多角的提携
- 4 広範なアジアエリアでの多様な事業展開

成果

連結経常利益 2018年度

541億円
(日本基準)

連結経常利益 2015年度

438億円
(日本基準)

共同基幹システムへの移行完遂

提携拡大・商品開発が可能な基盤の完成

多様な顧客ニーズへの対応

決済プラットフォーム拡充／ファイナンス事業拡大

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

中期経営計画(2019-2021年度)の概要

—— 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～

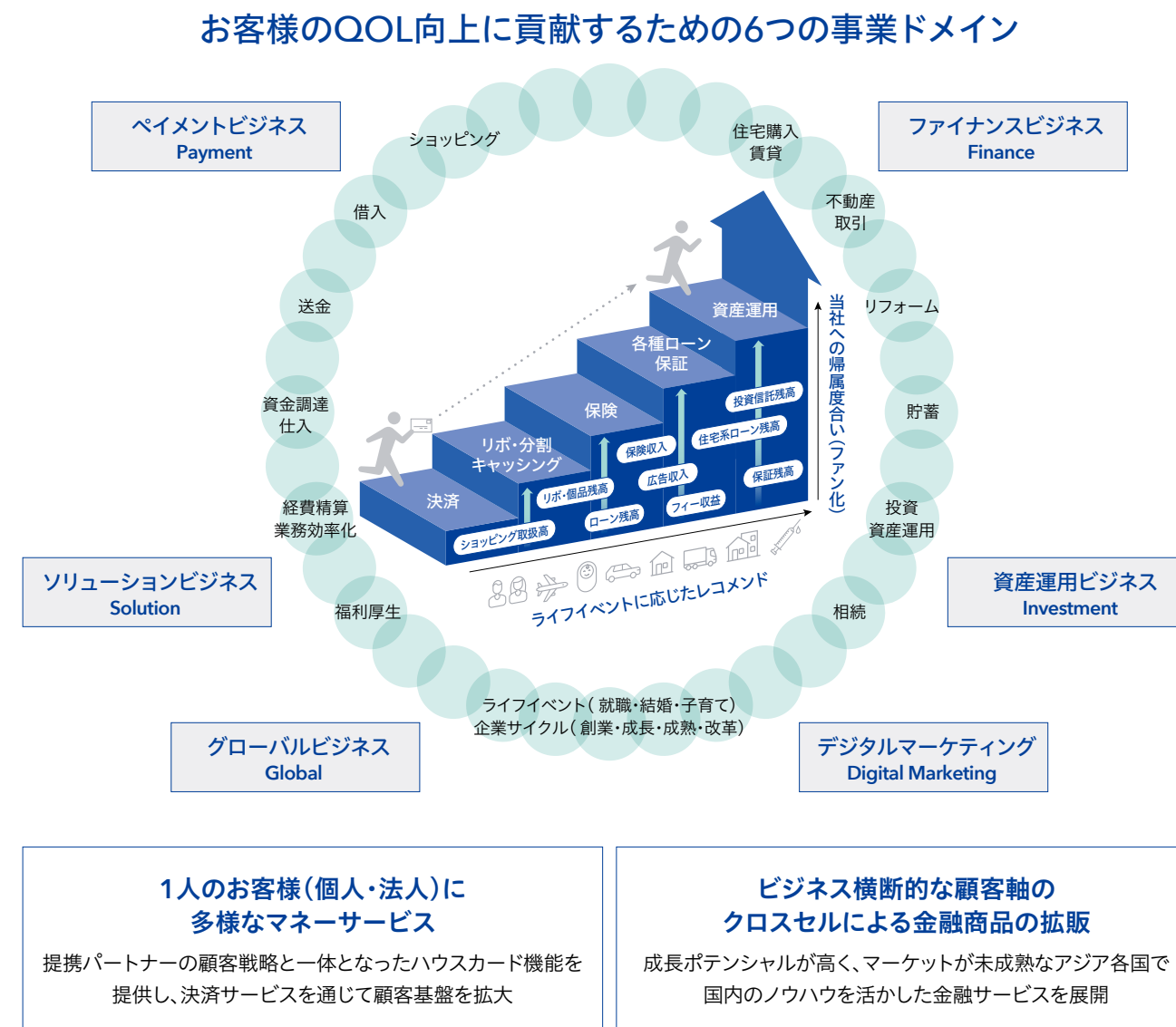
- 提携パートナーの顧客戦略と一体となったハウスカード機能を提供し、決済サービスを通じて顧客基盤を拡大
- 成長ポテンシャルが高く、マーケットが未成熟なアジア各国で国内のノウハウを活かした金融サービスを展開

—— 数値目標 ——

連結事業利益(≒連結経常利益)

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カ年へ

2018年度	2021年度
522億円 (IFRS)	600億円 (IFRS)



—— 中期経営計画の目指す姿と重点ポイント ——

I ペイメント事業の成長戦略と構造改革

ペイメント事業

- ショッピング取扱高の拡大 (BtoC領域)
- ショッピング取扱高の拡大 (BtoB領域)
- ショッピングリボ・キャッシングビジネスの拡大
- 新規ビジネスの創造とデジタルマーケティングの強化 — 資産運用ビジネス/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

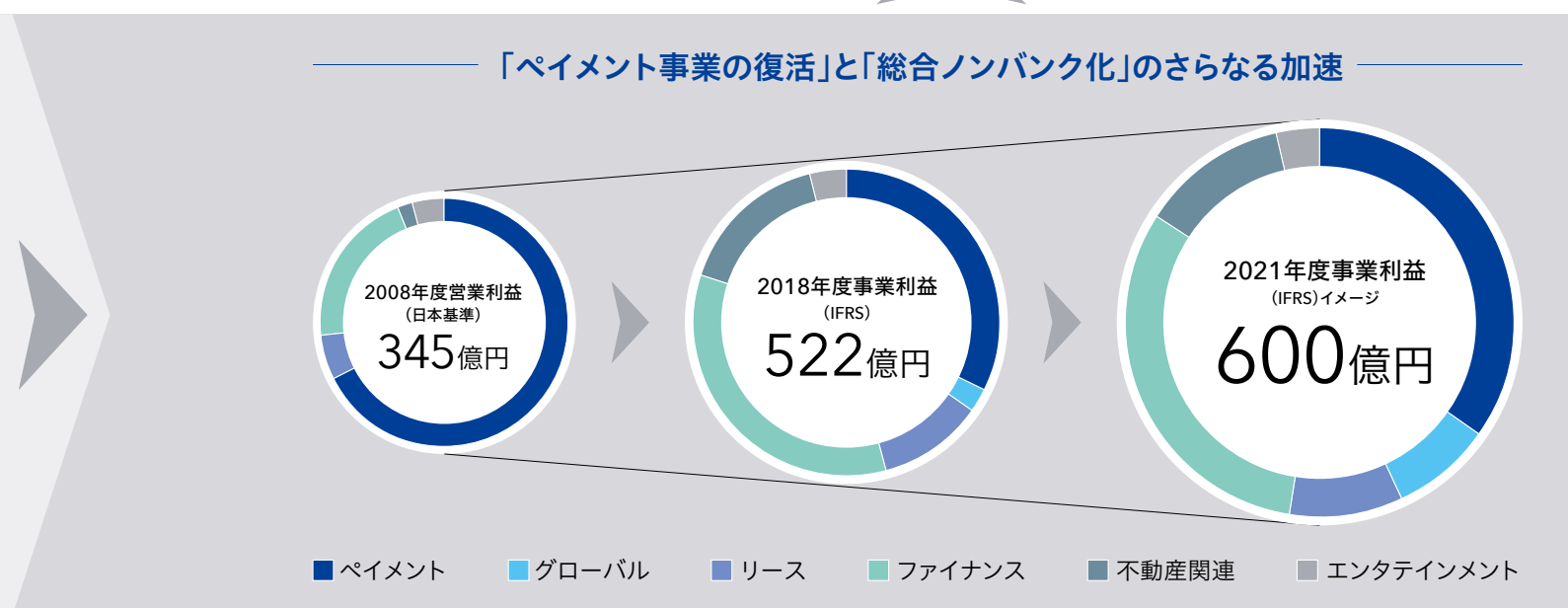
リース&ファイナンス事業

- 提携先とのリレーション強化と新規アライアンス強化 — 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

- 進出国事業における「種まき」から「収穫」期への移行 — グローバルビジネス



市場環境

決済手段	シェア (%)
現金他	40.5%
クレジットカード	21.3%
振込・口座振替	16.3%
プリペイド・電子マネー	9.5%
ペイジー	7.6%
コンビニ収納	4.1%
デビットカード	0.6%

個人消費に占める
決済手段別シェア
総額296.1兆円
(2019年度)

*経済産業省、日本銀行、ニューベイメントレポート、三菱UFJリサーチ&コンサルティング、各社・各協会公表資料などを基に、当社独自推計。クレジットカードには、法人系カードの決済額(推計3兆円/シェア1分)を含む。

■ デジタル時代に求められるUX(ユーザーエクスペリエンス)の実現

特徴	SAISON CARD Digital	導入背景	アライアンスパートナー
スマホ完結！最短5分で番号発番 ● お申し込みからカード番号発番まで最短5分 ● 申込管理 決済までスマートフォンだけで完結 ----- 国内初！番号レスカード カード 番号、有効期限、セキュリティコードを表示しないタイプのフィジカルカードを発行 ----- 安心オプション機能 ● 24時間(ほぼリアルタイム)でカードの利用内容やPUSH通知でお知らせ ● スマートフォンで簡単にカードの利用制限可能		スマートフォンは生活するうえで欠かせないスマホアイテム、且つコロナによる「非対面」「非接触」ニーズの向上 若年層にアプローチするアライアンス戦略武器として「SAISON CARD Digital」の活用	※サービス開始時(一例) SAISON CARD Digitalの特徴 「スマホ完結」「すぐ使える」 「簡単・安心」を活用したアライアンスを展開 hulu CONNECT スポーツ DAIICHI BIG

■ 顧客基盤の増強とそれを支える基幹システムの利活用促進

ショッピング取扱高の拡大には新規提携ネットワークの拡大が不可欠です。2019年9月には(株)大和証券グループ本社と次世代総合金融サービスの開発・提供を目指して資本業務提携に合意し、大和証券グループの約300万件の口座と当社のカード会員3,700万人の顧客基盤をベースに相互送客や新たな顧客基盤の開拓、さらに両社のノウハウを組み合わせた新しい総合金融サービスの開発に取り組んでいます。

またUXの向上には決済手段の多様化に応じた事務処理の効率化が不可欠です。当社では会員募集や利用促

BtoC領域

第1弾 SAISON CARD Digital
第2弾 大和証券
セゾンプラチナAMEX
第3弾 セゾンローズゴールドAMEX
第4弾 セゾンゲーミングカード
第5弾予定
And more

2020年11月
2021年
2022年
2023年

プロセッシング領域

第1弾予定
第2弾予定
And more

プロセッシング領域 当社の強み

- システム開発とオペレーションの受託を当社一社で受託可能
- イシューとしてのノウハウを提供可能 (全顧客集や利用促進等)
- 提携先ニーズに合わせた受託範囲のカスタマイズ
- ※ 完全受託から途中管理/コールセンター等の部分受託も選択可能
- 既に在ベトナム事業者と新規参入者へのアプローチ

イシューとしてのノウハウを活かした
新規プロセッシング受託先の拡大

新型コロナウイルス感染症による環境変化を踏まえ、「非対面」「非接触」を推進しています。その一例が、2020年11月にリリースした「SAISON CARD Digital」です。本サービスは、スマートフォンでクレジットカードの申込完了から最短5分でアプリ上にデジタルカードを発行し、オンラインショッピングや実店舗での非接触決済を利用できるサービスとなります。環境変化に柔軟に対応しつつ、顧客利便性向上に向けたサービス開発を継続することでペイメント事業の成長につなげることに加え、当社が掲げる中期経営ビジョン「Neo Finance Company in Asia」ならびにミッションステートメント『お客様と50年間に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～』の実現を目指していきます。

主要指標(KPI)

指標	2017年度	2018年度	2019年度
クレジットカード総会員数	2,695万人	2,679万人	2,639万人
稼働会員数	1,498万人	1,490万人	1,496万人
ショッピング取扱高	4兆6,830億円	4兆7,885億円	4兆9,469億円
キャッシング取扱高	2,481億円	2,429億円	2,375億円

主要サービス

役員メッセージ



2020年ペイメント事業のDXは、スマートフォン完結型のカードレススキーム「SAISON CARD Digital」の開始、店頭申込における書面およびiPadからお客様自身のスマートフォン申込への移行、パルコ様のアプリ決済連動によるすべてのセゾンカードホルダーの3%ポイント付与など、着実に進んでおります。新型コロナウイルス感染症は大きなダメージを社会に与えた一方で、前述のような動きをお客様の意識、企業アクションの両側面で一気に推進させたとも言えます。DXは常に進化させ続けるべきものであり、「消費者目線」での改良を日々我々の仕事の中心として取り組み続けます。また、戦略的にはミレニアル、Gen-Zへのフォーカスを強め、セゾンAMEXを中心としたプロパーカードのリブランディングによる機能・サービス進化を行うことで、新たな「SAISON」ブランドの認知・認識を高めて、既存の提携カードを含めたペイメント事業全体のさらなる活性につなげていきます。

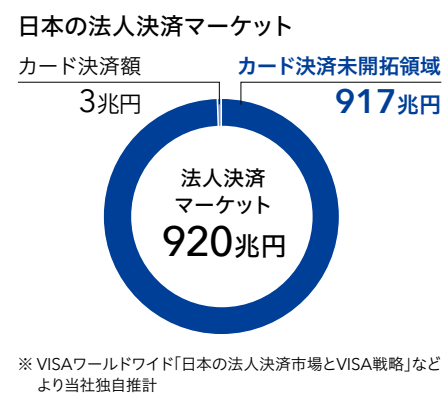
取締役(兼)専務執行役員 ペイメント事業部長 三浦 義昭

ソリューションビジネス

当社のカードビジネスのノウハウやグループ約3,700万人の顧客基盤、多種多様な提携パートナーのリソースを活用し、個人事業主や中小企業向けに経費精算などのバックオフィス業務の効率化やキャッシュフローの改善、キャッシュレス化支援など、企業ニーズに応じたビジネスのサポートサービスを提供しています。

市場環境

現在、日本企業は労働人口の減少による人手不足、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。日本における企業数は400万社、うち9割が中小企業・小規模事業者と言われていますが、その数は労働者不足や経営者の高齢化などにより減少傾向にあります。一方で、日本の法人決済市場は920兆円であり、うちカード決済額ははまだ3兆円と開拓余地は十分にあると考えます。



中期経営計画の進捗

■ BtoB領域のショッピング取扱高拡大

労働人口の減少により、生産性向上や業務の省力化ニーズが高まっています。当社では法人系カードの発行に加え、企業ニーズを複合的に組み合わせたソリューションサービスを提案し、企業間決済におけるキャッシュレス化を支援しました。その結果、前年度比10%増、6,500億円を超えるなど、取扱高は着実に伸長しています。

■ 中小・個人事業主向け市場(SMEマーケット)の営業拡大

2019年度には中小・個人事業主向けカードを新たに2つリリースしました。

1つ目は、クラウド会計ソフトを提供するfreee(株)と提携し、同社サービスを導入する個人事業主・中小企業経営者を対象に、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」です。

2つ目は、中小企業・小規模事業者・個人事業主をはじめ、スタートアップ企業などのビジネスオーナーにご活用いただける、BtoB決済の優遇サービスを付帯した新しいビジネスカード「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」です。

個人事業主・中小企業向け
カードの伸び率

個人事業主・中小企業向けカード

前年度比 **+30%以上**

BtoB領域全体

前年度比 **+10%以上**

今後の課題と取り組み

企業規模や企業ニーズに応じたさらなるキャッシュレス化支援やバックオフィス需要を取り込むためには、顧客満足度を高めることと、企業ニーズに確実に応える体制構築が不可欠です。当社では使い勝手の良い法人商材を開発するために与信枠拡大や支払いの繰延機能など新たな商品設計やサービス改訂に取り組めます。

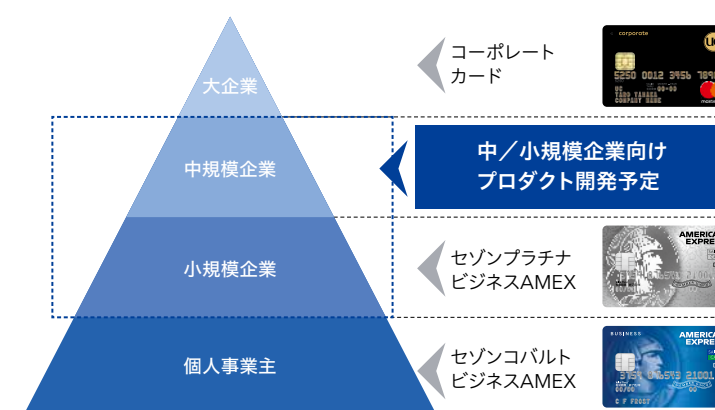
また、顧客ニーズに沿ったソリューション提案を実現すべく、「商材単位」から「法人単位」で推奨できる事業横断型プラットフォームの構築に取り組んでいます。今後は加盟店・リース契約などを通じた企業情報の統合管理を実現し、企業ごとに全事業共通のIDを採番、取引深度(取引数・取引内容など)に基づいた独自与信モデルを構築し、適時適切な企業融資やレンディングのご提案など、ソリューションビジネスの精度向上を目指しています。

主要指標(KPI)

BtoB領域における
カードショッピング取扱高



法人系カードのラインナップ



主要サービス

CONCUR
経費精算の手間を省く
世界基準の経費管理システム

ビジネスファンディング
将来のクレジットカード売上で資金調達
売上ベースに合わせて精算可能

SAISON INVOICE
売掛債権買取&請求書作成代行
BtoBの請求業務負担軽減

Advanced pay SAISON
給与受取サービス
給与受取サービス
人材確保に効果的

**セゾン
スマート
振込サービス**
振込手数料削減と
経理業務の効率化

**優待
のあるお店**
カード会員の集客効果
さまざまな告知ツールでのPR掲載

役員メッセージ



BtoB領域におけるショッピング取扱高の拡大を含めたキャッシュレス化の推進は、当社にとって大きなミッションとなっています。取引先企業様からは、キャッシュレスソリューションだけでなく、経費精算などのバックオフィス業務の効率化を目的としたソリューション提供に加え、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、企業融資・レンディング、売上支援などのニーズも増加しております。当社としては、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、さまざまなニーズに応えることでリレーションを強化し、企業様と共に成長を目指してまいります。

今後、法人カード発行先様、加盟店契約先様、リース取引先様などの各取引情報の統合管理を実現することで、企業様との多面的な取引の実現を目指してまいります。

常務執行役員 ビジネスソリューション部 担当 足利 駿二

資産運用ビジネス

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、人生100年時代に向けてお客様一人ひとりのライフイベントに寄り添い、資産形成の第一歩として長期投資の体験サービスや投資に関わる多様なソリューションを提供しています。

当社では資産形成のリテラシーの向上に加え、若年層や子育て中の女性など幅広い層に対し金融商品に関する興味を喚起し、金融市場全体の健全な発展に貢献すべく取り組みを強化しています。

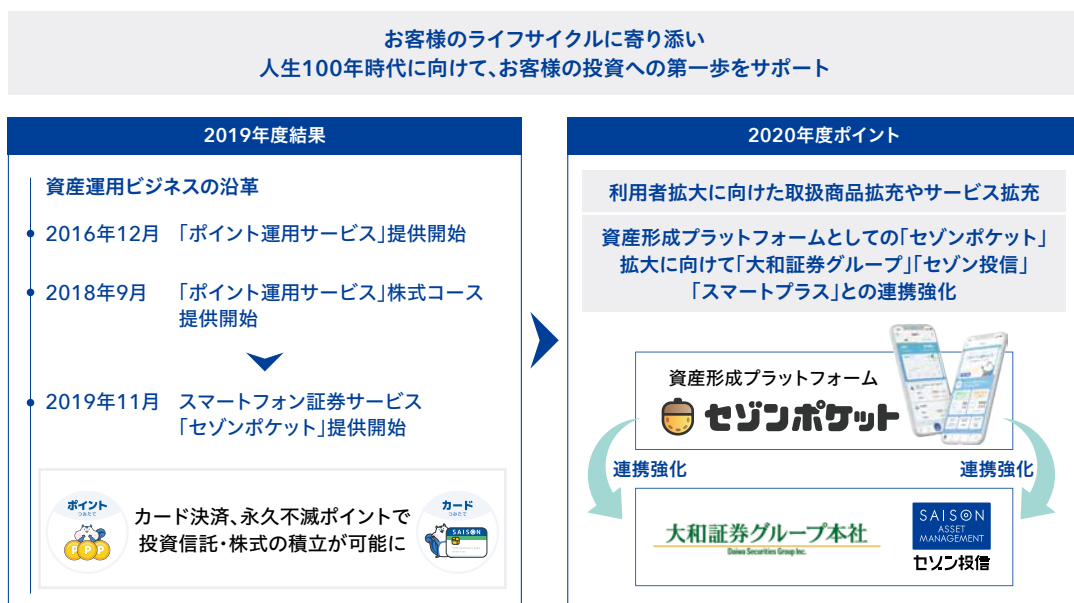
市場環境

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、2019年12月末の家計の金融資産残高は約1,903兆円となり、うち「現金・預金」は52.9%を占めるなど貯蓄から資産形成への動きが進展していない状況が続いています。

中期経営計画の進捗

当社における資産運用ビジネスは、2016年12月、業界初の「ポイント運用サービス」※からスタートしました。サービス開始から約3年で利用者数は約50万人に上っています。証券口座の開設といった手間がなく、資産運用の疑似体験ができる手軽さから、永久不滅ポイントの交換ランキングで上位となり、ポイント運用金額は約10億円を達成しました。

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。簡単な手続きによる証券口座の開設、カード決済による投資信託・株式の積み立て、さらには永久不滅ポイントによる購入も可能で、お客様のスムーズな投資をサポートしています。ポイント



というおまけを楽しみながら長期運用を体験することで、投資に馴染みのない若年層の投資初心者の利用が増加するなど、貯蓄から資産形成の流れが活発化していくものと期待されます。

※ 2018年6月「ポイント運用サービス」特許取得(第6357521号)

今後の課題と取り組み

当社では、「貯蓄の増やし方」や「資産形成や運用方法」に関するお客様の関心や疑問に応え、富裕層向けと捉えられがちな資産形成サービスを、広く若年層や主婦層にも浸透させることが資産運用ビジネスの拡大と市場の健全な発展に必要と考えています。そこで利用者拡大に向けた取扱商品やサービス拡充とともに、「セゾンポケット」拡大に向けて大和証券グループやスマートプラス、セゾン投信との連携強化に取り組みます。

主要指標(KPI)

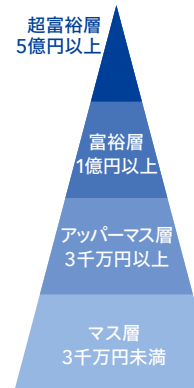


主要サービス

大和証券グループ

残あり顧客口座数
約**300**万人

純金融資産分類

富裕層顧客への
決済・ローンサービス

大和証券セゾンプラチナ・
アメリカン・エクスプレス®・カード



大和証券とお取引をされている
お客様への特別なクレジットカード
2020年11月提供開始

カード会員への
証券・資産運用サービス

大和証券
Daiwa Securities

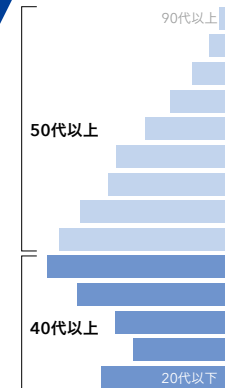
ダイワファンドラップ
ONLINE



CREDIT SAISON

クレジットカード会員数
約**2,600**万人

年代別分布



役員メッセージ



資産形成と言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、アセットビジネスの領域を拡充しております。お客様が手軽に始められるポイント運用サービスはビジネス特許を取得。3年目にして利用者が50万人超となりました。若年層や女性層が疑似体験から本格的な運用を始めるきっかけを提供しています。まだまだ少しのポイントを動かしているだけのお客様が多い状態ではありますが、稼動も着実に増えています。また、2020年4月より提携先である大和証券グループ本社とのタイアップが始動。リアルとWebを活用して、お客様にサービス提案をしていきます。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です。

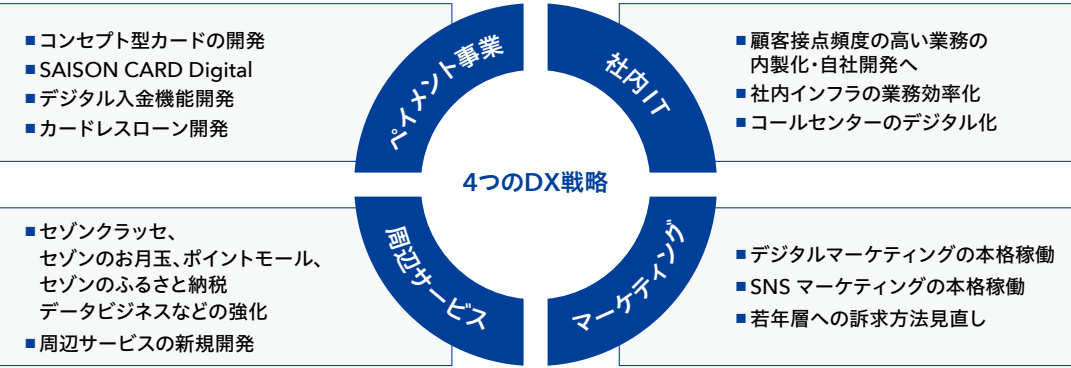
執行役員 アセットマネジメント部 担当 **嶋田 かおり**

デジタルマーケティング

当社では、IT技術に金融サービスのノウハウを融合させることで、カード会員様向けに「良質なコンテンツ」と「利便性の高い決済機能」を提供しています。新型コロナウイルス感染症がもたらした「非対面」「非接触」など顧客心理・行動変容への対応に加えて、UXを磨くことを目的としたDXの加速度的な推進が必要だと認識しています。これらを解決すべく「ペイメント事業」「周辺サービス」「社内IT」「マーケティング」の「4つのDX戦略」を推進することで成長軌道への基盤構築を目指しています。

市場環境 2019年における国内の消費者向け電子商取引の市場規模は、19.4兆円（前年比7.7%増）、国内の企業間電子商取引は353.0兆円（前年比2.5%増）に拡大しています。全商取引におけるEC化率は、BtoCで6.8%（前年比0.5%増）、BtoBで31.7%（前年比1.5%増）と増加傾向にあり、商取引の電子化が引き続き進展しています。このようにデジタル技術の進展により、生活スタイルやビジネス環境が大きく変化する中、当社のビジネスも商品、販売、競合環境などあらゆる側面で急速に変化しています。

中期経営計画の進捗 デジタル化の急速な進展でビジネス環境が大きく変化する中、当社はDXを新たなイノベーション創出に向けた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、そして社内の生産性向上、組織活性化など全社に及ぶものです。当社はDXを通じ、カード会員様、提携クライアント様、カード加盟店様、すべてのお客様に対し卓越したサービス体験の創出に取り組んでいます。



- **会員サービスやコンシェルジュ機能、新規ビジネスの創出**
カード会員様向けのQOL向上には、デジタル技術を活用した「まだ知らない情報」「知りたかった情報」を適時、適切にお届けすることが不可欠であり、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、「セゾンクラッセ」「セゾンのお月玉」「SAISON CARD Digital」など新たなビジネスを創出しています。
- **DXの推進に向けた技術の取り組み**
デジタル時代のサービスの開発に向けて、先進的、革新的な技術をもつ企業との早期の取り組みを強化す

る目的で、2020年3月末現在、セゾンベンチャーズを通じて、決済、コマース、シェアリング、新技術など多様なベンチャー29社に出資を行っています。

今後の課題と取り組み デジタル技術の急速な変化にスピーディーかつ的確に対応していくためにはデジタル人材の確保が不可欠です。当社ではエンジニアの採用を強化するとともに、デジタル技術をお客様の喜びや驚きに満ちた顧客体験として創出できるデジタル人材の育成に取り組んでいます。同時にお客様からお預かりした情報を、有効活用するために、個人情報保護法に基づき適切に管理するなどコンプライアンスのさらなる強化に取り組めます。

主要指標 (KPI)	指標	2017年度	2018年度	2019年度
	インターネットサービス「Netアンサー」「アットユーネット」登録会員数	1,425万人	1,505万人	1,563万人
	スマートフォンアプリ「セゾンPortal」「UC Portal」累計ダウンロード数	398万	549万	736万
	セゾンベンチャーズ (出資先企業数)	4件 (累計17社)	7件 (累計24社)	5件 (累計29社)

主要サービス **SAISON CARD Digital**
スマートフォンでクレジットカードの申込完了から最短5分でアプリ上にデジタルカードを発行し、オンラインショッピングや実店舗での非接触決済をすぐに利用できるサービスです。[▶ P19 ペイメントビジネス](#)

ふるさと納税サイト「セゾンのふるさと納税」
寄付のお申し込み、寄付金のお支払いまでワンストップで利用できるだけでなく、寄付金のお支払いにはセゾンカード・UCカード決済に加え永久不減ポイントも利用可能。また、インターネットサービス「Netアンサー」「アットユーネット」でログインすると、ふるさと納税に必要な氏名や住所などの基本情報・クレジットカード情報が自動連携され、簡便に利用できます。

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、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。

セゾンのお月玉
セゾンカード・UCカードのご利用金額500円(税込)ごとに、“現金1万円が当たる抽選券”をプレゼント(毎日最大3枚まで)。獲得した抽選券1枚を1口として毎月15日に抽選を行い、抽選で1万人に現金1万円をプレゼントします。

永久不減ポイントが使えるお店「STOREE SAISON」
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、誕生秘話や制作過程での苦労や創意工夫など作り手の想いや楽しみ方などを伝えています。

役員メッセージ

デジタルイノベーション事業部では「ペイメント事業」「周辺サービス」「社内IT」「マーケティング」の「4つのDX戦略」を掲げています。これらの実現を目指し、2019年度よりデジタル時代に向けたシステム開発内製化チームであるテクノロジーセンターを立ち上げました。このチームではエンジニア、データサイエンティスト、デザイナーなどのスペシャリストを外部から採用し、さらに社内でも十数名の社員をスペシャリストとして育成しています。クレジットカードの審査発行から社内の組織活性化に至るまで、デジタル技術の力を用いることでよりお客様に喜んでいただけるサービスを提供し、社内の業務も効率化することを目指していきます。
常務執行役員 CTO デジタルイノベーション事業部 管掌 **小野 和俊**

ファイナンスビジネス

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」「ファイナンスビジネス」の3つを柱として事業を展開しています。徹底した顧客志向のもと、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や提携先企業とのリレーション強化により、収益源の多様化を実現し、環境変化に強いノンバンクとしての事業基盤を構築しています。

市場環境 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は多様化しており、新たに外国人居住者やシニア層に向けたサービスの拡充が求められています。また、安全で持続可能な社会を実現する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することが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向上に資するものと考えています。

中期経営計画の進捗 ファイナンス商品の拡充に加え、提携先とのリレーション強化と新規アライアンスの拡大により、2019年度のファイナンス事業の資産残高は2兆円を突破しました。

■ ファイナンス商品の拡充

2019年4月には、「セゾンの家賃保証 Rent Quick」*において、永久不減ポイント交換による家賃や次年度保証料のお支払いを可能とする「ポイント de 家賃充当サービス」の取り扱いを開始しました。2019年6月には、自己資金をご用意いただくことで「セゾンのフラット35（買取型）」よりさらに低金利でご利用可能な住宅ローン「セゾンのフラット35（保証型）」の提供を開始するなど、独自商品のラインナップを拡充しました。

* 2017年7月から提供を開始した、お客様（入居者様）に代わって賃貸借契約に係る賃料などを賃貸人様に立替払いを行う家賃保証サービスです。クレジットカードで家賃や保証料を支払うことで永久不減ポイントが貯まります。

今後の課題と取り組み 当社は生活創造金融サービスとして、一人ひとりのお客様（個人・法人）のライフサイクルに寄り添った幅広いマネーサービスの提供に向け、2020年7月に信用保証事業の提携先である碧海信用金庫との提携カードの募集を開始しました。ペイメント事業とファイナンス事業の融合に向けてペイメント事業の約3,700万人のカード会員様向けにファイナンス関連商材を提供し、一方でファイナンス事業取引先約33万先にペイメント関連商材を提供していきます。

リース&レンタル事業は、IT・クラウド商材、サブスクリプション費用など、新商材の開発や事業性割賦を活用した内装工事などの新規市場の開発推進を通じた債権残高の拡大に取り組みます。

信用保証は従来の個人向け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。

ファイナンスビジネスでは、フラット35（保証型）の活用や資産形成ローンのデジタル化による顧客利便性の向上に加えて、SAISON CARD Digitalを活用した家賃保証の獲得チャネルの拡大を目指します。

さらに、当社が保有するビッグデータを活用したシニア層、外国人居住者、富裕層向けの開発に加えて、RPAとAIを用い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します。

主要指標 (KPI)	指標	2017年度	2018年度	2019年度
	リース&レンタル債権残高	2,954億円	3,085億円	3,281億円
	信用保証債権残高	3,424億円	3,466億円	3,489億円
	資産形成ローン債権残高	3,415億円	5,062億円	6,221億円
	フラット35貸出残高 (住宅金融支援機構への債権譲渡済み残高を含む)	5,934億円	7,646億円	9,609億円

主要サービス 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。

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・レンタルサービスを展開しています。

信用保証事業

金融機関の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。

役員メッセージ



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に加えて、働き方改革に伴う、法人向けテレワーク商材を強化して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。今後はオーナー転貸型保証やWeb小口ローンなど新しい商品・サービスをリリースしてまいります。

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。今後は医療機関向けサービスのリリースを予定しており、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。

取締役(兼)常務執行役員 ファイナンス事業部 管掌 岡本 龍成

グローバルビジネス

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、2014年のグローバル事業拡大に向けた海外統括オフィス設置以降、ベトナム、カンボジア、インドネシア、シンガポール、タイ、インドなど9カ国への進出を果たしています。東南アジア・インドを中心に、銀行などから十分な金融サービスが受けられていないアンダーサーブド層に対して、現地企業と協業のうえ、ファイナンス商品や金融ソリューションを提供することで、ファイナンシャルインクルージョンを実現し、その地域の経済発展に貢献していきます。

市場環境

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、銀行口座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。

中期経営計画の進捗

当社では、国内で蓄積した金融サービスのノウハウを、金融アクセスが不十分なアジア諸国で展開すべく、FinTech企業をはじめとした現地企業への投資や協業を通じて、将来を見据えたグローバル事業の収益基盤の拡大に取り組んでいます。

■ グローバル事業の収益基盤の確立に向けた進出国の拡大

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、モバイル決済などの機能開発、多国展開企業との協業などの取り組みを進めています。

■ 事業の多角化・複線化

2019年6月にはコーポレートベンチャーキャピタルSaison Capitalをシンガポールに設立し、スタートアップ企業へ投融資を行う事業を開始しました。すでにインドネシアのSME向けP2Pプラットフォームである「KoinWorks」や、中南米やアフリカなどの新興国でファイナンシャルインクルージョンをテーマに活動するファンド「Quona」への投資を実行しています。

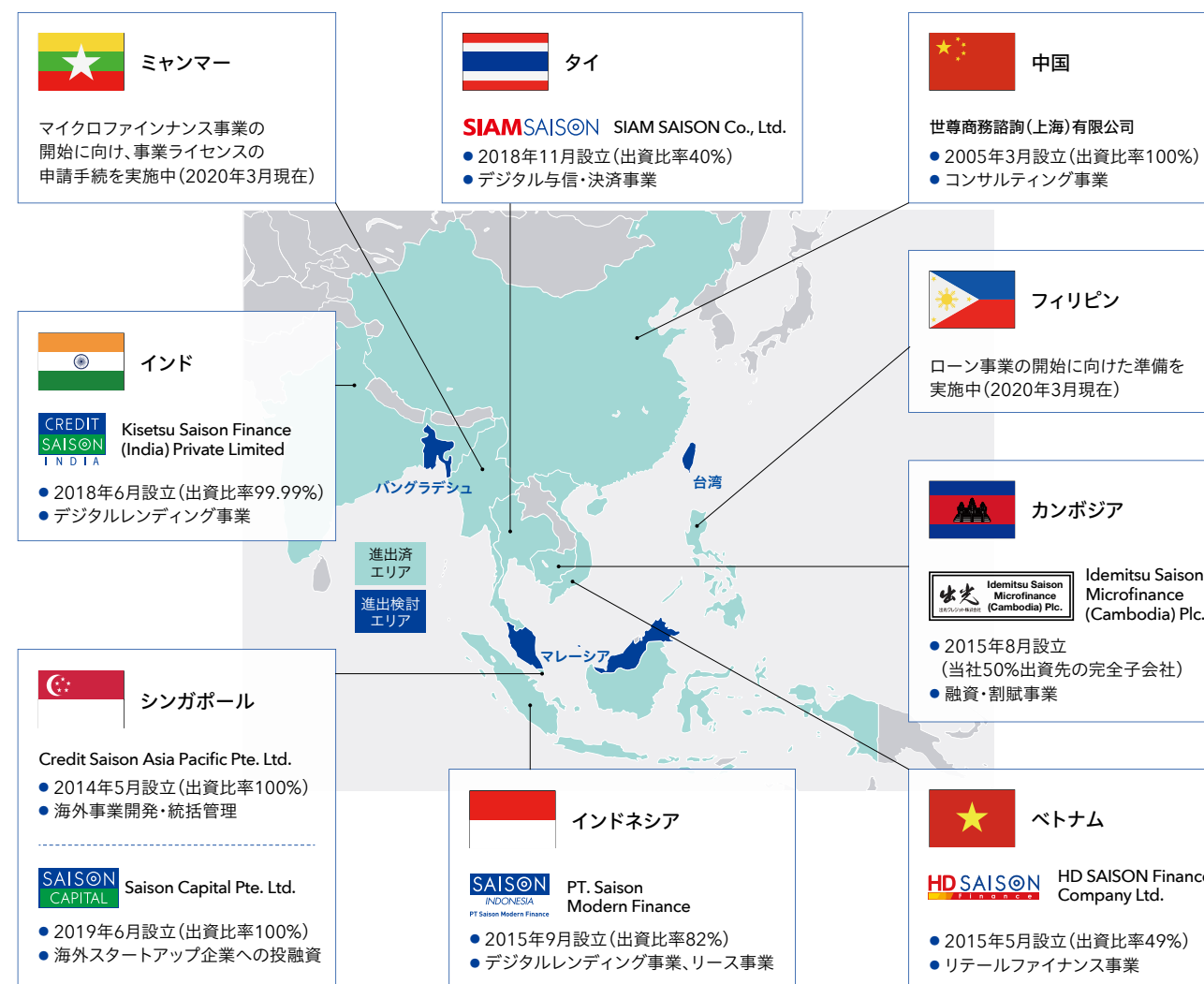
2019年11月には、インドに設立したKisetsu Saison Financeを通じてデジタルレンディング事業を開始しました。銀行から十分に融資を受けられていない中小零細企業や個人顧客の資金需要を背景に急成長するインドのデジタルレンディング市場において事業拡大に取り組みました。2020年2月には、カンボジア・ミャンマー・スリランカ・インドの4カ国において現地子会社・関係会社を通じてマイクロファイナンスを提供する五常・アンド・カンパニー(株)に新規融資を実行しました。

今後の課題と取り組み

今後は進出国で築いた事業基盤から確実に収益を拡大させるために事業の選択と集中に取り組めます。ベトナムではリテールファイナンスを提供するHD SAISON Finance Companyを通じて、クレジットカード事業の新規立ち上げによる新たな収益基盤の創出に取り組むほか、二輪車・スマートフォン・家電の個品割賦を中心に事業を展開していきます。インドネシアではデジタルレンディングやリース事業を展開する

PT.Saison Modern Financeを通じて、現地企業と協業のうえ、P2Pレンディング分野でSMEおよび個人向けのファイナンス事業を推進していきます。インドではノンバンクファイナンス事業のライセンスを取得し、レンディングノウハウを保有する現地企業との提携拡大により事業拡大を目指します。

さらに、進出国の増加や事業拡大にあたり、これらを支えるグローバル人材の確保が不可欠です。異なる文化・多様な価値観をもつ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ます。また、各事業会社の内部統制の整備に加え、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するなどガバナンス体制の強化にも取り組みます。



役員メッセージ



当社のグローバル事業も東南アジア、インドを中心に感染が拡大する新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けました。感染拡大が顕著に出始めた年初より各国における新規融資を一時ストップし、動向をウォッチしてまいりました。結果、大きな損失もなく、現在では各国ごとの状況を見ながら事業を順次再開しております。

当社のメインターゲットである中間層・Unbanked層はこの状況下でも需要は旺盛であり、コロナが終息したあとのさらなる成長を実感しております。当社は、今後の持続的な成長に向けて各国ごと、多種多様な現地パートナーと組み、グローバル事業を加速していきます。

取締役(兼)専務執行役員 グローバル事業部 管掌 **水野 克己**

財務資本戦略

財務健全性の維持・向上を最優先に、
3本柱の事業をバランスよく成長させていく

常務執行役員
経営企画部、リスク統括部、財務経理部 管掌

馬場 信吾

Q 財務戦略の基本方針について教えてください。

ペイメント事業を主体としたノンバンクである当社にとって、「資金調達」は、一般の事業会社でいう「仕入」に相当します。「仕入」をいかに安価かつ安定的に調達できるかによって、その後の営業活動にも直結し、利鞘をどれだけ確保できるかという収益性も左右します。こうした事業モデルを踏まえ、当社の財務戦略では、特に格付を意識した経営を行っています。当社は格付投資情報センター（R&I）から発行体格付「A+（安定的）」を取得していますが、この格付に見合うリスク量である信頼水準を99.75%として計測し、それぞれの事業や関係会社ごとに定量化して必要最低資本を配賦するリスクキャピタル・マネジメントを行っています。ここから導きだされた投資可能枠から「成長への投資」や「株主還元」を実施しています。これらを算出することによってリスクが高い海外などの投融資や自社株買いなどであっても投資可能枠の範囲内であれば機動的に意思決定できるようにしており、財務健全性の維持・向上を重視しています。

当社が財務健全性の維持に向けて特に留意しているのが、有事に備えた資金の手元流動性の確保です。2008年のリーマン・ショックの影響で、不動産業を営む上場子会社が経営危機に陥り、当社は、すべての債務の引受や株式交換を通じて同社を完全子会社化するなど、全面的に経営再建を支援しました。当時は日本中のどの会社も金融マーケットからの資金調達が大変困難で、どのように資金の手元流動性を確保するか、大変苦慮しながら乗り越えた経験があると思います。当社もこれらの経験から有事に備えて手元流動性を確保する運用をしています。この教訓は今回のコロナ禍でも揺るぎ

ない財務基盤となって活かされています。当社グループの総資産は3兆円超あるのに対し、コミットメントラインとして約3,000億円、クレジット債権の流動化枠として約1,800億円、手元資金で約1,000億円と、約5,800億円の手元流動性を確保しており、加えて、日本銀行をはじめFRB（米国連邦準備制度）やECB（欧州中央銀行）といった中央銀行がグローバル規模での金融緩和策を推し進めたことで、コロナ禍においても資金面で困難に直面することはありませんでした。今後も、有事に対する備えの態勢は引き続き維持していきます。



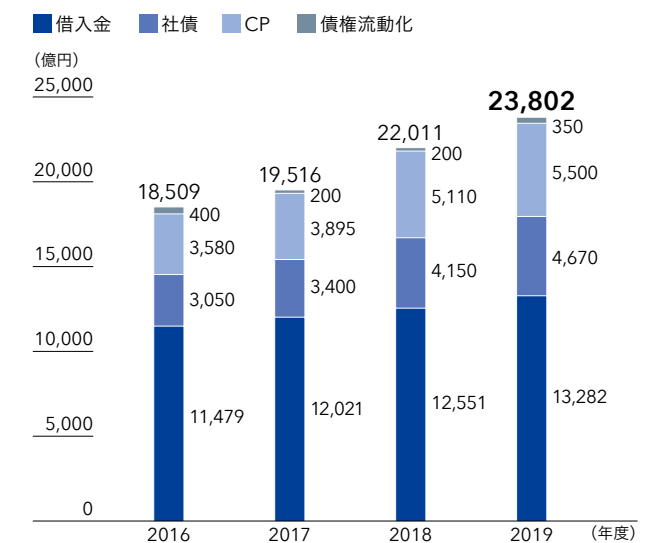
Q 財務の視点から、過去10年間の成果について総括してください。

リーマン・ショック以降も、貸金業法や割賦販売法の改定といった法規制の強化や過払い問題に関する最高裁判決など、特に当社グループの中核を占めていたペイメント事業にとっては、大変な苦戦を強いられる事業環境となりました。なかでも新基幹システムの構築プロジェクトが進行中だったため、新規提携などによるシステム開発の一時凍結を余儀なくされたことは、ペイメント事業の成長の足かせとなりました。一方この間に大きく事業を拡大したのがリース&レンタル、信用保証、資産形成ローン、家賃保証などのファイナンス事業です。資産構成（特殊運用を除く）を見ても、10年前には約7割を占めていたペイメント事業は今では5割弱に低下し、利益貢献の視点でも、従来の一本足から、ファイナンス事業という2本目の柱の成長が窺えるようになりました。ペイメント事業、ファイナンス事業ともに国内で相応のシェアを有し、事業の安定性が図れていますが、今後はここに、より成長性を見込める東南アジアを中心としたグローバル事業を、3本目の柱として育成していきます。

負債サイドを見ますと、当社の有利子負債は2020年3月末現在で約2兆4,000億円弱となっています。その6割超は、最

長20年で調達した社債や長期借入金といった長期資金で構成されています。また、日本銀行のマイナス金利政策という歴史的な低金利水準の恩恵を享受すべく、ほぼゼロ金利で調達できるコマーシャルペーパーの活用も組み合わせながら、調達の固定金利化を進め、将来的な金利変動リスクの低減を図りながら、低利での調達を実現させています。同時に、一時的

有利子負債残高推移（単体）



※ フラット35事業に伴う流動化借入金を除いて算出

なファイナンスニーズによって返済額が大幅に増えることのないよう、デューレーションをコントロールしながら返済期限の平準化・分散化も図っています。

Q リスクキャピタル・マネジメントを
実行するうえで、重要な経営指標やリスク管理、
投資判断について教えてください。

当社では、企業価値の向上に向けて、事業利益、ROE、自己資本比率を重要な経営指標に位置付けています。なかでも独立系ノンバンク企業の当社にとって、一定の自己資本比率を確保することは、財務安定性を構築するうえで不可欠との認識の下、格付機関の意見なども参考にしたうえで、中長期的に自己資本比率15%を意識した運営を行っています。

リスク管理についてはALM委員会が、事業ごとのリスクの定量化やリスクキャピタルの活用方針、WACC(加重平均コスト)やROIC(投下資本利益率)のターゲットなどを議論しています。また、個別の投資案件については、投資戦略会議において、ファイナンスやデジタル、グローバルに精通したメンバーだけでなく、財務・会計・法務、リスク統括、などの多角的な視点を交えて議論し、リスクを洗い出した後で、執行役員会や取締役会で投資判断を行っています。投資額の規模が大きいものや海外への投資案件などについては、外部の有識者の力も借りながら考えられ得るリスクを洗い出し、その対応策などについて取締役会で議論しています。

経営指標の推移



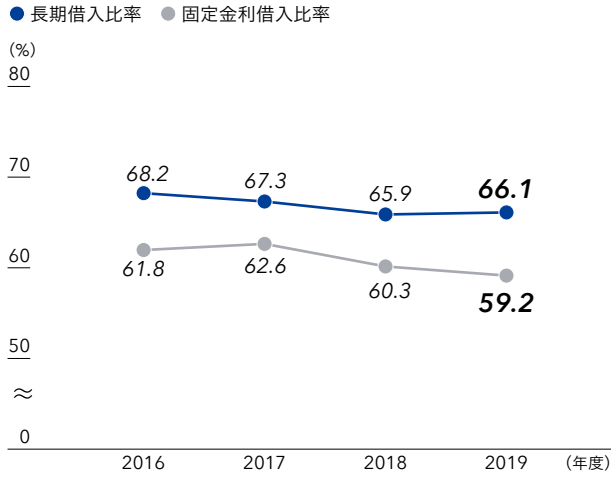
Q 財務視点から把握しているリスクと
付保について教えてください。

国内では、将来的な金利上昇リスクが見込まれており、そこに対しては調達年限の長期化や金利の固定化に加え、投資家の多様化、調達手段の多様化も進めることで、いろいろな意味での分散化を図ってリスクの軽減・排除につなげています。

また、今後東南アジアでの事業を拡大していくに伴い、為替リスクを排除するための施策も検討が必要です。当社の事業は信用リスクを取ってリターンを生むモデルであり、当社でコントロールできない為替リスクまで取るべきではありません。一定程度までは、国内での円調達に為替予約や通貨スワップを絡ませることで為替リスクに対応できますが、海外事業の規模が拡大していきますので今後は現地での資金調達・運用も検討・準備していきます。

事業ポートフォリオの観点では、1つの事業への依存度が高まると、企業としての存続リスクを高めることになります。その意味で、前述の3つの事業の柱をバランスよく強化していくことが肝要です。国内のペイメント事業とファイナンス事業に関しては、それぞれの事業で得られた情報をもとにデータベースの一元化を図ることが、お客様のニーズやライフイベントに合わせたタイムリーなご提案を可能とし、両事業の強化につながります。AIやDXの活用も、事業運営を効率化させ、経営基盤そのものの強化につながっていくと思います。

長期・固定借入比率推移(単体)



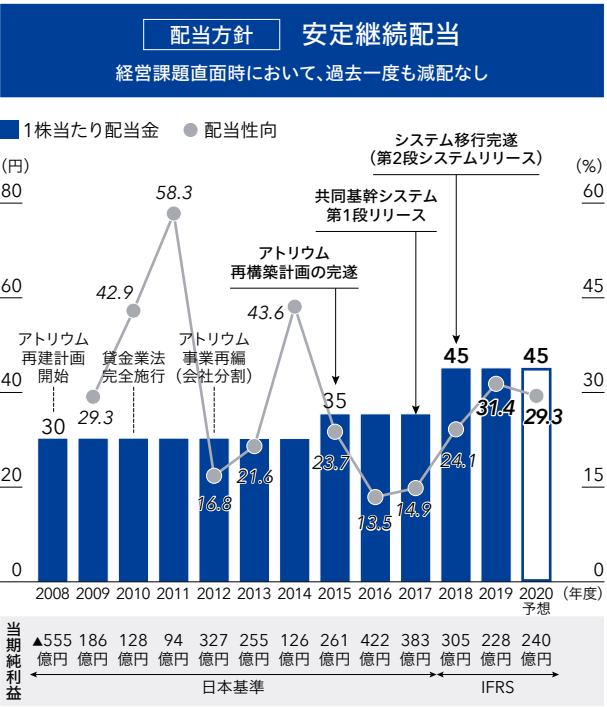
資本政策(リスクキャピタルのマネジメント)
各事業ごとにリスク計測し、リスクキャピタルを配賦するALM管理を導入
A+維持に必要な水準をEaR(Earnings at Risk)等で信頼水準99.75%として将来の損益変動リスクを計測
トラッキレコードの更新およびB/Sの増減を反映し、定期的に再計測を実施



Q 株主還元に関する考え方について
教えてください。

当社では、株主に対しては安定かつ継続的に配当を実施することを方針としています。過去を見ても、不動産子会社再建に伴う赤字計上時も安定配当を維持してきました。今回のコ

1株当たり配当金と配当性向推移



ロナ禍でも、配当予想は据え置いています。ノンバンクにとっては、事業運営をするうえで、一定の自己資本を有することが重要であり、今後も業績や一過性の要因に左右されることなく、安定的に配当を実施できるよう注力していきます。

一方で、自己株式の取得についても、いつでも実施できる強固な財務体質を維持しながら、必要なタイミングで機動的に対応できるよう準備をしています。当社の企業価値の向上に向けては、債権者の方々ともしっかりとした対話を通じて目線を共有していくことも重要であり、株主や債権者双方のバランスを考慮しながら対応を進めていきます。

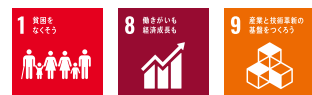
Q 最後にステークホルダーの皆さまに、
一言お願いします。

財務で重視しているのは、各事業で必要となる資金を安定的に調達し、安定性と成長性を併せ持った3つの事業ポートフォリオに対し、効率のかつバランスよく資本をアロケートして、事業の強化を図ることです。基幹システムの安定リリースを果たしたペイメント事業では、日本政府が2025年にキャッシュレス比率40%という目標を掲げるなど、追い風も吹いています。また、海外事業展開は、日本よりはハイリスクとなるものの、リスクキャピタル・マネジメントの下、財務健全性を維持した形でリターンの最大化を図っていきます。3つの事業を制約なく伸ばしていける環境がようやく整いましたので、今後の当社のパフォーマンスにご期待ください。

社会へのインパクト

- ▶ マイクロファイナンスを含む金融サービスへのアクセスの改善
- ▶ 中小零細企業向け金融サービスの確保
- ▶ 安価な資金貸付などの金融サービスへのアクセスの拡大

関連するSDGs



インパクト投資を通じた ファイナンシャル・インクルージョンの推進

当社は国内で培ったノンバンクの金融ノウハウをグローバルに展開すべく、アジア地域を中心に現地企業との協業により金融サービスやソリューションを提供しています。特に東南アジアは口座保有率が低く、銀行からの融資が受けられないなど金融サービスへのアクセスに課題を抱えています。当社では、成長ポテンシャルの高いこれら新興市場において、誰もが金融サービスを楽しむファイナンシャル・インクルージョンを推進していますが、さらにこれらの解決に取り組む金融機関への融資を通じて取り組みを強化しています。

当社の取り組み

当社は、すべての人々に金融サービスを提供することを目的に「ファイナンシャル・インクルージョン」をテーマとしたインパクト投資※を開始しました。これは東南アジアを中心とした新興市場向けに、金融サービスを十分に享受できていない（アンダーサーブド層）人々や中小零細企業に金融サービスを提供する金融機関向け貸付資金の融資です。インパクト投資を通じた融資は、国連が掲げるSDGsの目標達成への貢献とともに、成長ポテンシャルの高い新興市場における当社の中長期の持続的成長にもつながります。

※ インパクト投資とは、経済的利益に加え、社会・環境課題を解決することによる計測・評価可能なインパクトの創出を目的とする投資のこと。国連が社会・環境課題の解決を目指す17の開発目標（SDGs）達成に向けた毎年約2.5兆ドルの追加投資を補完するものとして期待されている。



東南アジア地域を中心とした新興市場における展開

インパクト投資事業のビジネスモデルおよび運営

当社では、人材・情報・資金が集まりやすくアクセスの利便性も高いシンガポールを拠点に、自己資金に加え、インパクト投資を志向する投資家の資金を最大活用する事業モデルを目指しています。また、運営は融資事業やインパクト投資に豊富な知識やノウハウをもつ人員やアドバイザーが担います。東南アジア地域で活動する300社以上の融資先候補金融機関のうち、複数社に対し、融資総額1,000万ドル程度のパイロット運用から開始しました。



プロジェクトチーム

融資候補先

KOINWORKS

融資候補先の1社であるコインワークス社はインドネシア金融庁（OJK）監督下の最大級P2P（貸手と借手をマッチングする）融資プラットフォームです。中小零細企業を中心とした法人や個人を対象に、伝統的な銀行やノンバンク・ファイナンスによる融資を受けられない借手に、機械学習などの最新の技術を活用したオンラインプラットフォームを通じて貸手の資金を提供しています。インドネシアの30万人を超えるアンダーサーブド層のアクティブユーザーに対して融資を中心とした金融サービスを提供することにより、より多くの事業者の成長や個人の生活の向上を目指しています。

コインワークス社 CEOインタビュー

Q1 インドネシアにおけるファイナンシャル・インクルージョンの重要性と市場成長性についてどのように考えていますか。

非常に重要と考えています。インドネシアには数多くの成長機会がありますが、まだその可能性に到達できていません。成人人口1億7,300万人のうち80%が銀行口座を保有していないアンババンクド層または金融サービスを十分に享受できないアンダーサーブド層であり、当然ながら人々が生活向上のために資金を確保することが困難な状況です。インドネシア市場は、デジタル化と同時にデジタル化を通じた成長基盤を構築している過程であり、コロナの影響によってこの傾向は加速しています。

Q2 コインワークス社のミッションとその実現に向けた取り組みについて教えてください。

コインワークスのミッションは、手頃でアクセスしやすいファイナンスを通じて人々の夢を実現できるようにすることです。社会にインパクトを与えたいという強い想いとその事業が課題解決につながるということが証明できるという野心の両方に駆り立てられています。当社は収益性と高い社会的インパクトの両軸をミッションに設立しました。十分な金融サービスを受けていない中小零細企業に、オンラインプラットフォームを通じて資金を提供するモデルによってこのミッションは実現できると確信しています。

Q3 コインワークス社が中小零細企業にファイナンスを提供する際に直面する課題とその対応についてお聞かせください。

特に企業の金融リテラシーをいかに高めるか、そのためにどのように意識付けを行うかが一番の課題です。当社ではオンラインも含め、教育イベントを積極的に実施していますが、数多くの企業が現状に満足してしまっています。より高いレベルのリテラシー習得には、オンラインを通じた取り組みの強化がよりいっそう重要となります。



KoinWorks CEO & Co-founder
Benedicto Haryono
(ベネディクト・ハルヨノ氏)

社会へのインパクト ▶ 安全な決済サービス
▶ インフラの提供

関連するSDGs



安心・安全なキャッシュレス決済の実現に向けた取り組み

デジタル化に伴い日本国内のキャッシュレス化は大きく前進しています。さらに新型コロナウイルスの感染拡大は非接触・リモートをキーワードとする動きを加速させ、私たちの日常生活に大きな変化をもたらしました。そのような変化の中で、企業にはキャッシュレス化の進展に伴う新たな不正などセキュリティ課題への対応が求められています。当社では、「初期審査」と「途上審査」における不正排除のため、新しいセキュリティ対策ソリューションを導入し、お客様の安心・安全なキャッシュレス決済の実現に取り組んでいます。

当社の取り組み

当社では創業より70年間で培ったクレジットカードにおける審査のノウハウ・経験と、パートナー企業との協働による新たなシステムを掛け合わせることで、より強固なセキュリティ基盤を構築しています。

具体的には、AIによる不正検知の自動化、なりすまし防止

技術の導入、不正デバイス検知の3つの方向性でキャッシュレス決済における不正排除に取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、お客様に安心・安全な決済環境を提供し、新時代におけるタイムリーかつ非接触の決済手段の普及に貢献しています。

キャッシュレス時代のセキュアな決済環境

不正検知システム

AI(機械学習)を活用した不正リスクスコアリングモデルによって不正リスクが高い取引を判別分析し、第三者による不正利用を未然に防止するためのシステム。巧妙化する不正手口の自動学習と最新トレンドの早期把握により、膨大な取引データから素早く精度の高い不正検知が可能。

1 AIによる不正検知の自動化

eKYC

生体認証による本人認証技術を有する(株)Liquidが提供する本人確認書類や顔画像等を撮影するだけで入会手続きがオンラインで完結する新たな本人確認サービス「LIQUID eKYC」と、当社のカード情報をAPI連携する「セゾンコネクト」を組み合わせることで、プラスチックカードの受け取りを待たずに、審査完了後スマートフォンでの即時利用(モバイルペイメント)が可能。

3 顔認証技術によるなりすまし防止

不正デバイス検知

お客様が利用するデバイスの一つひとつを識別する技術を使って、インターネット上で行われる不正行為を検知するサービス。インターネット上で行われる不正なカード申し込みや本人になりすましたショッピング利用を検知・防止することで、インターネット取引に対する不安を解消し、安心・安全なインターネットサービスの提供が可能。

2 デバイス識別技術による不正防止

セキュリティにおける新たな価値創出を目指して ——Withコロナ時代におけるサービス先端企業としての責務

初期審査および途上審査に関わる審査センター センター長 山田恵さんと東京途上管理センター センター長 西山隆太さんのお二人にお話を聞きました。

Q1 コロナ禍における新たな課題について教えてください。

山田 コロナの影響でカード申し込みは「対面から非対面」へ変化しています。非対面では新たな不正排除の仕組みが必要となります。

西山 コロナ禍前と今では不正の手段が変化してきています。外部環境に応じて変化する不正トレンドに対して、企業には継続的な対策が求められていると思います。

Q2 セキュリティの取り組みについて教えてください。

山田 新たな不正に対する新しいソリューションとして、個々のデバイス情報を識別し、不審なデバイスからの申し込みを排除するといった取り組みも行っています。

西山 セキュリティ対策に必要なのは、不正を発生させないことと、発生した不正の早期発見の2つにあると考えます。できるだけお客様が被害に遭わないよう、タイムリーな情報配信や検知の精度向上に取り組んでいます。

Q3 不正排除の3つの戦略とお客様、業界、社会への新たな価値創出について教えてください。

——顔認証技術によるなりすまし防止について

山田 eKYCの顔認証技術を導入することにより、業界で初めて、非対面の申し込みでもリアルタイムで、なりすまし防止を実現できるようになりました。

西山 eKYCは昨年の秋頃に導入し、同業他社からも問い合わせを受けるなど関心も高いようです。当社としては今後の差別化領域として期待していますし、業界の発展にも貢献できるのではと考えています。また非対面の申し込みに、利便性の高いeKYCという選択肢を提供できたことはお客様への新たな価値の提供にもなったと考えます。

対談



審査センター センター長
山田 恵

東京途上管理センター センター長
西山 隆太

山田 業界の先駆けとなり、安心・安全なキャッシュレス決済の普及につながれば、業界への信頼も高まるのではと考えております。さまざまな調査からもクレジットカードには「不安」「不信」のイメージが根強いことがわかっています。安心・安全を第一にして、セキュリティ対策を講じることでキャッシュレス化を推進し、社会に安全かつ利便性の高い決済インフラを提供することにもなると考えています。

——デバイス識別技術による不正防止について

山田 現在、世の中が大きく変わり、従来と比較して不正の手段も多様化しています。デバイス情報の活用など今までにない方法で、初期審査と途上審査のそれぞれで不正を排除することにより、安心してカードを使っていただけるようにすることが大切なのだと考えます。

——AIによる不正検知の自動化について

西山 昨年から始まったAI不正検知システムの取り組みは、改良を加え、よりスピーディに検知できるようになりました。AIは人が気づけない関係性を見つけ、答えを導き出せる強みがあります。お客様に安心してカードを使っていただくためにさらに精度を高めていきます。

Q4 今後の展望についてお聞かせください。

西山 今後は不正に関する情報を業界内で共有、さらには業界を超えて社会全体で共有し、不正を排除する取り組みを考える必要があると考えています。一方で、競争領域としての与信は、eKYCのように業界に先立ち差別化を図ることで、セキュリティの分野での新たな取り組みをクレディセゾンの武器にしていきたいと考えています。

山田 今まで70年間積み上げてきた経験値とまだ見ぬ新たな決済領域とを組み合わせることで、安心・安全なキャッシュレス社会を構築し、お客様に安心してカードをご利用いただけるようにしていきたいと思っています。

11カ年の要約財務データ

		(単位:百万円)										
日本基準*1／IFRS*2		2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
財務データ												
連結ベース												
3月31日に 終了した1年間	営業収益／純収益	306,855	285,712	244,009	244,405	247,577	259,076	269,919	278,944	292,183	304,855	311,410
	販売費および一般管理費	246,305	235,758	192,184	187,170	197,852	206,192	221,553	236,661	241,740	220,974	236,910
	金融費用	24,377	22,577	19,958	14,922	13,388	12,722	11,772	11,069	9,671	9,878	10,471
	営業利益	36,173	27,377	31,865	42,312	36,336	40,161	36,593	31,213	40,771	-	-
	経常利益／事業利益	39,106	33,762	38,590	53,214	44,408	43,687	43,802	53,065	56,717	52,233	36,184
	親会社株主に帰属する当期純利益／ 親会社の所有者に帰属する当期利益	18,680	12,829	9,453	32,770	25,552	12,628	26,163	42,253	38,329	30,517	22,863
3月31日現在	純資産／資本	341,405	347,915	355,727	394,868	422,829	447,082	418,988	446,882	480,669	491,741	485,476
	総資産	2,374,129	2,231,246	2,155,906	2,141,802	2,285,943	2,373,299	2,550,990	2,720,051	2,940,022	3,212,465	3,357,229
	有利子負債	1,776,827	1,657,832	1,409,802	1,359,856	1,468,740	1,557,836	1,729,066	1,857,477	1,957,244	2,203,818	2,413,565
1株当たりデータ(円)	当期純利益／基本的1株当たり当期利益	102	70	51	178	139	69	147	259	235	187	143
	純資産／親会社所有者帰属持分	1,846	1,880	1,921	2,132	2,283	2,424	2,564	2,725	2,933	3,006	3,102
財務指標(%)	自己資本当期純利益率(ROE)	5.7	3.8	2.7	8.8	6.3	2.9	6.1	9.8	8.3	6.2	4.7
	総資産当期純利益率(ROA)	0.8	0.6	0.4	1.5	1.2	0.5	1.1	1.6	1.4	1.0	0.8
	自己資本比率	14.3	15.5	16.4	18.3	18.3	18.8	16.4	16.4	16.3	15.3	14.4
単体ベース												
3月31日に 終了した1年間	営業収益	257,924	239,657	210,207	204,121	205,873	219,336	228,713	238,637	249,865	259,018	268,020
	販売費および一般管理費	205,042	194,194	153,505	149,844	160,927	169,899	186,492	203,038	207,093	215,726	235,794
	金融費用	22,221	19,977	18,809	16,882	15,119	14,066	12,620	11,282	9,872	9,748	10,535
	営業利益	30,661	25,484	37,893	37,394	29,826	35,370	29,599	24,316	32,900	33,543	21,690
	経常利益	33,787	28,706	41,001	41,529	34,872	38,449	32,614	28,210	38,871	39,634	28,348
	当期純利益	16,137	7,596	5,613	24,147	18,637	11,315	25,570	21,045	22,190	25,875	33,391
3月31日現在	純資産	319,712	320,303	322,502	349,202	367,808	388,470	359,428	374,477	396,831	407,533	404,809
	総資産	2,200,459	2,097,773	2,059,435	2,051,908	2,200,459	2,287,986	2,468,797	2,623,644	2,831,296	3,107,284	3,210,925
	有利子負債	1,645,206	1,575,231	1,368,154	1,337,201	1,457,001	1,551,189	1,725,891	1,852,551	1,953,740	2,202,839	2,378,401
財務指標(%)	自己資本当期純利益率(ROE)	5.2	2.4	1.8	7.2	5.2	3.0	6.8	5.7	5.8	6.4	8.2
	総資産当期純利益率(ROA)	0.7	0.4	0.3	1.2	0.9	0.5	1.1	0.8	0.8	0.9	1.1
	自己資本比率	14.5	15.3	15.7	17.0	16.7	17.0	14.6	14.3	14.0	13.1	12.6
取扱高実績	包括信用購入あっせん	3,844,670	3,953,411	3,402,494	3,547,050	3,852,980	4,089,389	4,258,284	4,476,608	4,683,038	4,788,537	4,946,908
	カードキャッシング	604,347	371,403	266,904	260,089	264,092	277,025	267,723	253,837	248,156	242,980	237,555
	各種ローン	43,768	36,514	34,597	32,950	45,506	74,687	121,294	212,217	328,300	512,063	686,501
	業務代行	1,310,419	1,362,275	2,112,431	2,166,062	2,303,998	2,434,824	2,522,242	2,671,710	2,873,183	3,014,831	2,985,255
	リース	100,893	94,831	96,852	105,356	114,694	106,801	106,000	108,101	114,569	115,589	127,178
	信用保証	85,637	73,375	92,837	115,297	126,281	137,335	150,101	159,914	131,922	114,277	101,510
	その他	23,380	22,895	20,482	23,869	30,005	33,732	33,298	32,177	30,677	25,774	29,001
	取扱高計	6,013,118	5,912,587	6,026,599	6,250,675	6,737,558	7,153,795	7,458,944	7,914,568	8,409,848	8,814,054	9,113,911
非財務データ												
	社員数(人)(単体)	2,234	2,265	1,865	1,938	2,007	2,078	2,163	2,289	3,297	3,239	2,981
	（うち女性）	1,624	1,652	1,306	1,358	1,395	1,447	1,515	1,597	2,483	2,424	2,169
	（うち男性）	610	613	559	580	612	631	648	692	814	815	812
	女性管理職比率(％)(単体)	21.6	20.5	20.8	19.0	18.1	20.1	20.9	22.4	21.2	20.8	21.0
	有給休暇取得日数(日)/取得率(％)(単体)	9.5(54.8)	9.1(52.1)	8.3(46.1)	9.1(49.8)	9.1(49.9)	9.5(52.8)	8.2(45.7)	9.2(52.4)	10.0(56.8)	13.1(72.9)	15.0(82.5)
	月間平均所定外労働時間(時間)(単体)	13.6	13.7	14.6	13.2	16.2	15.6	16.1	14.5	11.1	10.2	10.8

*1 2017年度まで日本基準を適用しています。
*2 2018年度からIFRS(国際財務報告基準)を適用しています。2018年4月1日よりIFRS第9号「金融商品」を適用しています。

セグメントハイライト

(単位:百万円)

日本基準*1／IFRS*2*3	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
営業収益／純収益					
ペイメント事業	204,268	211,633	220,320	228,518	232,441
リース事業	13,542	13,278	12,885	12,586	12,269
ファイナンス事業	27,320	31,074	35,417	39,231	43,112
不動産関連事業	15,469	13,648	15,472	18,113	17,227
エンタテインメント事業	10,388	10,396	9,288	8,761	8,822
調整額	△1,070	△1,086	△1,200	△2,357	△2,462
純収益合計	269,919	278,944	292,183	304,855	311,410

営業利益／事業利益					
ペイメント事業	8,268	7,971	12,719	16,915	6,297
リース事業	5,109	4,313	4,349	5,720	2,951
ファイナンス事業	15,802	12,817	16,213	19,209	18,004
不動産関連事業	6,427	4,904	6,401	8,305	6,957
エンタテインメント事業	981	1,199	1,082	2,078	1,969
調整額	3	5	3	3	3
事業利益合計	36,593	31,213	40,771	52,233	36,184

ペイメント事業収益の内訳					
カードショッピング	116,830	124,654	131,827	136,464	140,579
うち加盟店手数料	68,893	70,990	73,597	75,003	77,849
うち顧客手数料	40,082	45,607	49,940	53,091	54,242
うち年会費など	7,854	8,056	8,289	8,368	8,487
カードキャッシング	36,652	35,473	34,745	33,084	32,932
証書ローン	1,777	1,511	1,329	1,071	844
プロセッシング・他社カード代行	25,151	25,542	27,034	28,227	31,014
業務代行	13,927	13,934	15,045	15,896	12,491
ペイメント関連	8,613	9,219	8,969	11,507	12,297
ペイメント事業収益合計	202,952	210,336	218,952	226,250	230,160

カード主要指標(単体)					
開拓(万枚)	330	323	290	250	210
新規発行(万枚)	262	261	244	211	180
総会員数(万人)	2,561	2,646	2,695	2,679	2,639
稼働会員数(万人)	1,477	1,478	1,498	1,490	1,496
取扱高(億円)	45,260	47,304	49,311	50,315	51,844
ショッピング	42,582	44,766	46,830	47,885	49,469
キャッシング	2,677	2,538	2,481	2,429	2,375
残高(億円)	5,552	5,948	6,313	6,405	6,457
ショッピング・リボ	3,387	3,808	4,142	4,225	4,268
キャッシング	2,165	2,140	2,171	2,180	2,188

*1 2017年度まで日本基準を適用しています。

*2 2018年度からIFRS(国際財務報告基準)を適用しています。2018年4月1日よりIFRS第9号「金融商品」を適用しています。

*3 純収益および事業利益は、セグメント間取引前の数値を記載しています。

クレディセゾンのESG経営

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。

ステークホルダーとの価値共創

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さまは、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。

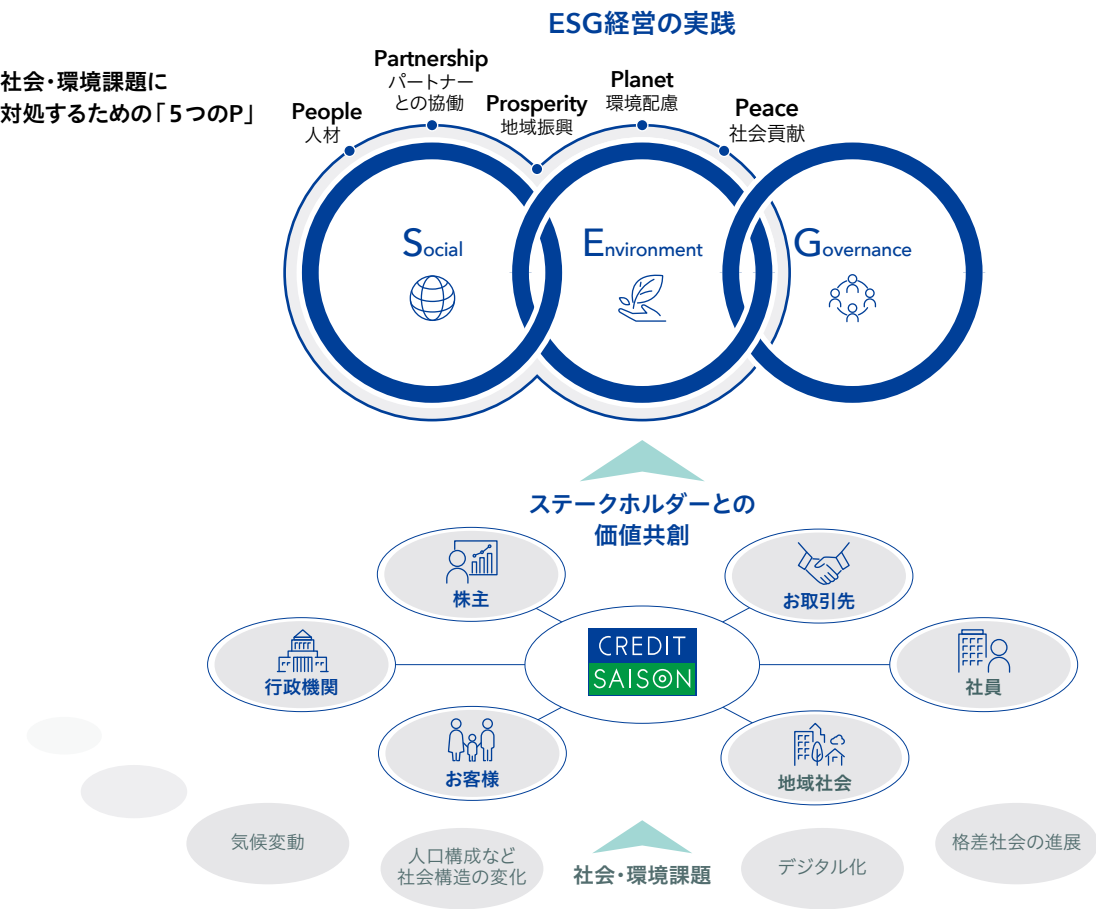
SDGsへの取り組み

当社にとって2030年に向けたSDGsに貢献することは、大きな目標のひとつです。「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。ESG経営の推進にあたっては、SDGsが目指す「包摂性」を実現するための「5つのP」を切口として社会・環境課題に取り組んでいます。

SDGs目標達成への貢献



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



人材戦略

全社員とのエンゲージメントにより 人事施策を創り続けていきます

執行役員
プロセシング事業部長(兼)審査センター、
東京途上管理センター、
大阪途上管理センター、
戦略人事部 担当

安森 一恵

Q 人材に関する基本的な考え方を 聞かせてください。

当社は学歴、性別、年齢、国籍などに関係なく、能力発揮できる人材育成を基本としています。自身の努力とやる気次第で、どんなポジションも目指していける、と新卒採用時に学生の皆さんにもお話しています。ゼネラリストもいればスペシャリストもいて、そのなかで一人ひとりが当社で働くことをベースにどう生きていきたいのかを自ら考え、個人の成長が組織の成長、さらには社会への貢献という大義を果たしていくことを理想としています。

Q そのために、どのような人材育成施策を 実施していますか。

ひとつは、5年前から実施している20代、30代、40代、50代といった年代ごとでのキャリアデザインプログラムです。自身の価値観や強みを再認識しながら、社内で働く先輩社員の生の声を聴く機会を通じて、一人ひとりが会社全体への興味関心を高められる取り組みを進めています。当社を構成する8つの事業部はそれぞれ独立性が高いため、社員同士の交流機会や、中途入社社員が持ち込む異文化、さらには600人弱いる出向社員が得た外からの視点なども取り込み、自浄作用を働かせながら一人ひとりの視野が多角的に広がって、自身のキャリア形成を考えられるような働きかけもしています。

Q 社員のキャリア形成を考えるうえで、 人事としての課題はありますか。

2017年の人事制度改定で新たにスペシャリストの枠を設

けましたが、その枠に入るための基準を各部門に委ねているため、その曖昧さゆえに十分活用できていない部分も否めません。2019年度下期に、約80名の部門長全員と人事育成施策に関する対話を行いました。そこでもスペシャリスト制度の活用に悩むという声を多く聞きました。特に生え抜きの社員がスペシャリストの枠に入るための道を示していく必要性があると認識しています。当社は社員の約75%を女性が占めていますが、私は管理職となって部下をもつことだけが女性の活躍ではないと考えています。豊富な経験と知識を持ち会社への貢献度が高い女性が多くいますので、スペシャリストの制度もうまく活用して彼女たちの発言力を上げていくことで、会社の変革へと結び付けられたらと思っています。

Q 同一労働同一賃金など、人事制度も他社に 先駆けて先進的な取り組みをしていますね。

歴代の人事担当役員・人事部長の人材活用意識は非常に高く、制度設計は他社に先駆けている部分も多いと思います。今年は同一労働同一賃金がスタートしましたが、当社はそれを見越して2017年には社員区分を撤廃し、時間給で働いていた方々も会社に貢献している社員の一員として、無期雇用とする全社員共通人事制度を導入しました。この人事制度の下では、自分自身の努力と能力によって上のグレードに昇進できる、これは革新的な制度だと感じます。またテレワークも2016年から試験導入しており、今回の緊急事態宣言が発令された際も、大きな混乱もなくテレワークが実現できました。

当社に入社した社員の方が、できるだけ長く勤められるよう、時間単位有休や、短時間・短日勤務制度など、そのときどきの選択肢としてさまざまな制度を用意しています。制度そ

のものの周知をさらに広げ、今以上に活用されるよう、働きかけていきたいと思っています。

Q 社員とのエンゲージメントについて、 海外を含めて聞かせてください。

ひとつは、年1回、社員が今まで自分が実現してきたこと、これから実現したいことなど、自身のキャリアを棚卸する機会を設けています。加えて、人材に関する記録をあらゆる角度から可視化する人材管理システムも現在開発中です。一人ひとりのキャリアをさまざまな部門長に共有するだけでなく、月1回の実施を推奨している上長との1on1ミーティングなどの記録も残すことで、一人ひとりが自身を振り返ることのできるエンプロイジャーニューマップのような活用のされ方にも拡張できれどと考えています。

去年は部門長との面談だけでなく、北海道から九州にある営業10拠点の生の声を聞き、良いことも悪いことも踏まえて社員が望む人材育成施策や人事制度を創るために反映していく必要があると痛感しました。会社がどのような方向を目指すのか、トップが発したメッセージを実現するのは5,000人の社員一人ひとりの行動にかかっています。そのため社員とのエンゲージメントを目的とした対話は非常に重要と認識していますので、このコロナ禍で対面は難しいものの、オンラインなどを活用しながら今後も続けていきます。

海外拠点には日本から約20名の社員が赴任しています。私自身も去年は、ミャンマーに居住環境や労働環境の視察に赴きました。長期間にわたり日本にいないがために得られない情報へのニーズや健康上のストレスなど、異なる環境で同じ目標に向かって働く社員の思いを目の前で感じながら、その取り組み姿勢や活躍ぶりを社内報などを通じて社員に共有しています。

Q 企業理念や風土を浸透させるために どのような取り組みをしていますか。

事業部の独立性が高いからこそ、海外も含め、企業理念や風土の浸透は非常に重要です。去年は、社内ベンチャー制度「SWITCH SAISON」をスタートさせました。これは世の中にこんな新しいサービスがあれば良いのではないかと、私たちのお客様はこんなサービスを待ち望んでいる、という社員のアイディアを事業化へとつなげる取り組みで、そこには、ほかの誰かが作ったサービスを世に提供するだけでなく、「サービス先端企業」として新しいサービスを発明できる主人公になる

ことも大事という、企業理念に通じる思いがあります。どんなことをやりたいのか、それはなぜか、そのサービスは世の中にあるのか、といったことを社員が自分の目線でA4の紙1枚にまとめて応募するのですが、去年は半期で約300件、今年もすでに270件の応募があり、改めて元気がある会社だなと感じます。これらを書類審査したうえで、20件程がピッチプレゼンに進み、次にその分野に長けているメンターと共に協議を重ね、数件の提案が経営層の前で最終プレゼンとして発表され、事業化するかどうかの審査が下されます。実際にサービス化されたものもすでにあり、このことが他の社員の提案力につながっていると実感します。

また、8年前から全社での表彰式を開催しています。過去は事業部単位での表彰がメインでしたが、表彰だけにとどまらず、当社のビジョンを共有してお互いを賞賛し合うことを目的に切り替えました。当社社員として称えるに相応しい取り組みに対しては「レジェンド・オブ・クレディセゾン」にエントリーしてもらい、今年も40件程エントリーが届きました。世の中に役立つまだ見ぬサービス、お客様の潜在的ニーズを突き詰めて考え、行動しよう、と社員の心が動かされるような活動のひとつとなっています。

Q 今後注力する人事施策を教えてください。

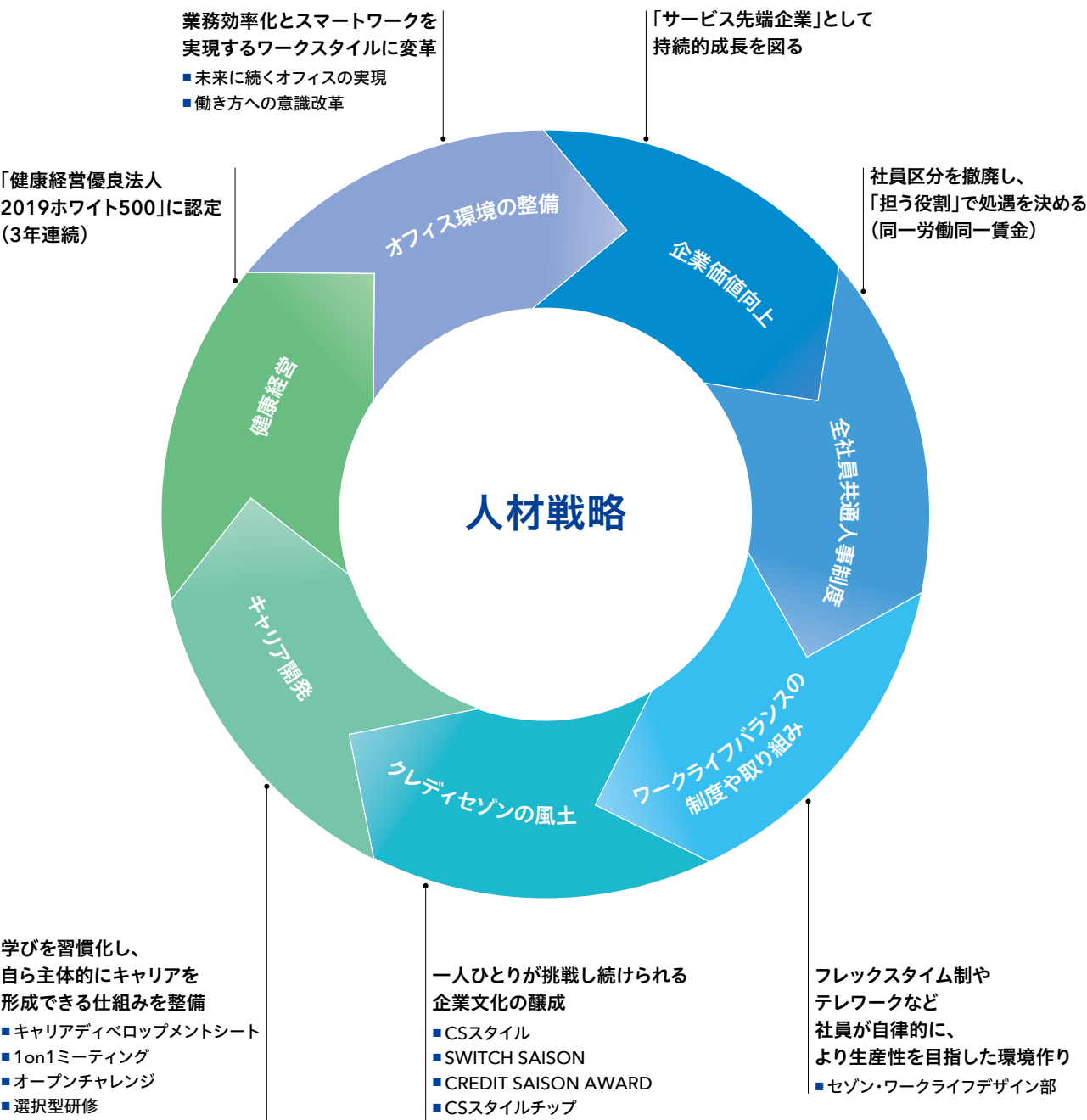
ひとつは、女性活躍のさらなる風土醸成です。いまだに日本では、出産や育児などのライフイベントで女性に大きな負担が強いられています。女性がキャリアを諦めることなく、一人ひとりに合った多様な働き方でキャリアを形成していける道を示せればと思っています。例えば私は、役員として初の営業職未経験者なのですが、こうした異質な存在が出ることで、「役員になるなら営業を経験しないといけない」といった考え方にも変化をもたらせます。次世代を担える幹部候補社員に対しては、ひとつの事業部に限定せず、営業、オペレーション、コーポレートといったさまざまな経験を積めるようなキャリアプランを提示していけたらと考えています。

もうひとつは、女性活躍でもお伝えしたようにゼネラリスト雇用として入社した社員に対して、専門的分野での資格取得や豊富な経験に基づくスペシャリスト雇用への転換など、多様な働き方を推進していきたいと思っています。スペシャリスト雇用への転換基準や業績評価などでまだまだ手探りな側面もありますが、働きやすい制度設計と働きがいのある風土醸成で多様性の推進に取り組み、世の中の変化を感じ取りながらイノベティブな提案ができる人材育成に取り組んでまいります。

人材

社員一人ひとりが価値を創造する企業へ

当社は、性別・学歴・国籍・バックグラウンドなどの異なる多様な人材が、一人ひとりの個性を活かし、活躍するための仕組み作りと風土の醸成を大切にしています。「女性の活躍推進」「同一労働同一賃金」などについても、多くの日本企業が取り組みを始める前から先駆けて注力してきました。ここでは、企業価値向上の源泉である「人材」について、当社の取り組み姿勢とその概要をご紹介します。



全社員共通人事制度

これまで性別・学歴・国籍・バックグラウンドによる区別なく、一人ひとりの個性や能力が発揮できる環境づくりを通じて成長を遂げてきました。当社の持続的成長のためには、一人ひとりがもてる能力を全開にし、常に成長しようとするベンチャースピリットが必要です。そこで当社では、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、これまでの専門職社員やメイト社員（パートタイマー）といった社員区分を撤廃し、アルバイト社員を除く全社員を無期雇用の「正社員」とし、その「担う役割」に応じた処遇（同一労働同一賃金）を実現しています。また、全員に賞与を支給するほか、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。

制度改定前（2017年9月まで）	
総合職社員	専門職社員
無期雇用	無期雇用
月給 賞与	月給 賞与
確定拠出年金	
嘱託社員	メイト社員（パートタイマー）
有期雇用	有期雇用
月給	時給

現在（2017年9月16日～）			
正社員			
無期雇用			
月給	賞与	確定拠出年金	
■社員区分を撤廃、全員無期雇用に			
■役割等級に基づく、同一労働同一賃金を実現			
■全員に賞与を支給			
■確定拠出年金、福利厚生などの各種制度を統一			

ワークライフバランスを実現する制度や取り組み

社員が生き生きと働き続けるには、育児や介護など、社員のさまざまなライフステージにおける生活と仕事を両立できる環境作りが欠かせません。社員が個々の環境に合わせて、柔軟な働き方が実現できるよう、様々な制度を整備しています。

- 1時間単位で有給休暇が取得できる「時間単位有休」
- 育児や介護に限らず自己啓発などの理由でも取得が可能な「短時間・短日勤務制度」

- 1日ではなく1ヵ月で総労働時間を定め、一人ひとりの生活と業務の調和を図りながら効率的に働くことのできる「フレックスタイム制」
- 場所にとらわれずに働くことができる「テレワーク」
- 自己のスキルアップや成長、パラレルキャリアの形成を後押しする「副業制度」

その他にも社員の育休復帰時には、これまでのキャリアの棚卸と中長期的なキャリアプランをもとにキャリア面談を実施し、本人の希望や適性などを踏まえて積極的に配属先の再配置を行っているほか、ワーキングマザーを対象とした「ワークライフバランス」や「キャリアデザイン」をテーマにしたセミナーの実施などを通じて、両立を支援しています。

ワークライフバランスを実現する多様な制度を取りそろえ、その制度や仕組みの理解浸透をさらに進めることで、社員一人ひとりがライフステージごと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の醸成に注力していきます。

キャリア自立支援

一人ひとりの社員が期待されている役割を理解し、自ら学ぶことを習慣化し、主体的にキャリアを形成していくことをサポートしています。社員が年1回、主体的に今後の自身のキャリアを考える「キャリアディベロップメントシート」に加え、年代別のキャリアデザインプログラム、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。

そのほか、年1回、部署異動の希望を戦略人事部に直接申告できる「夢中力チャレンジ」制度や、新規ビジネス・部署立ち上げ時に、上長を通さずに直接募集ポジションに応募できる「オープンチャレンジ」制度、課長職以上の社員においては、年1回、希望するポジションを申告できる「ジョブコンペティション」を用意しています。「ジョブコンペティション」の申告内容はすべて経営者が目を通し、組織・人事改定時の参考としても活用されています。

社員自らの意思で自身の課題に合った研修や必要な学びを受講できる「選択型研修」を用意しています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

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、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・学歴・国籍・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。

また、あらゆる職種と職位で女性社員が活躍していますが、ジェンダーの違いに限らず、多様な背景をも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作るため、戦略人事部が中心となって、制度面での整備と相互理解の風土醸成に取り組み、今では、ジェンダーの違いに限らず、さまざまな制約をもちながらも、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が醸成されています。

障がい者採用に関しては通年で採用を実施しています。2018年には屋内農園型障がい者雇用支援サービスIBUKIを利用してハーブや葉物野菜を栽培する「セゾンファーム戸田」を開設、2020年には事業部内で発生している事務・軽作業の業務を切り出し、集約することで各部の業務を担う「ユビキタス事務チーム」を組成しました。

当社では、障がい特性に合わせた仕事内容、役割、フォロー体制の構築、また柔軟な働き方の選択肢を設けることで新しい雇用の機会の創出と活躍の推進をしています。

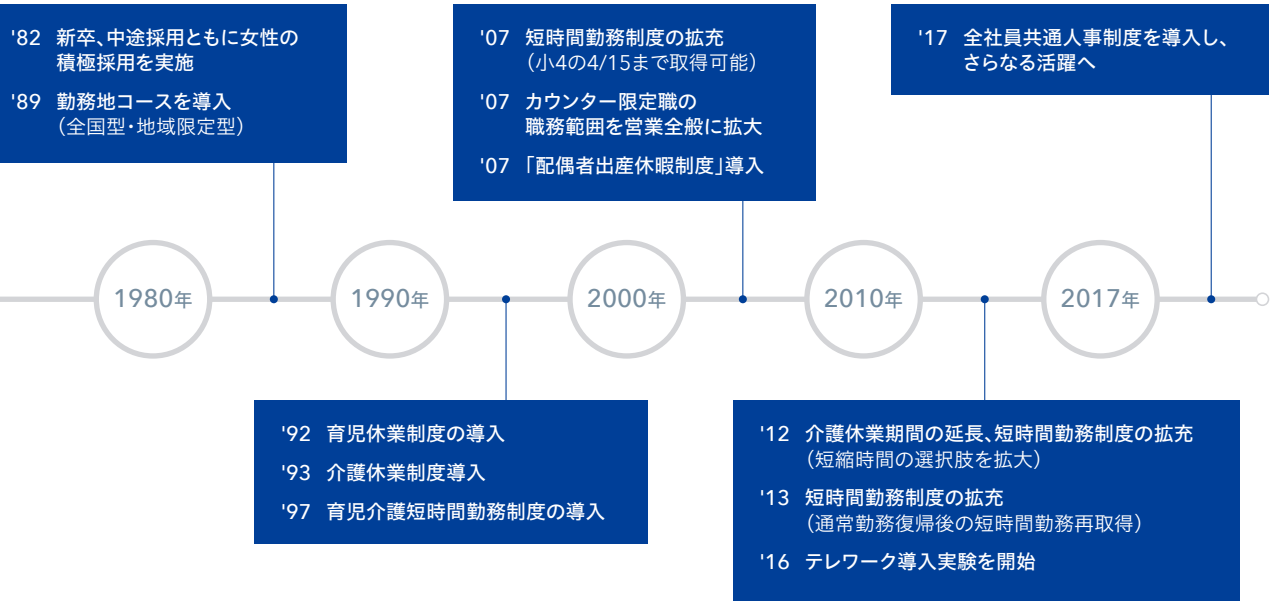
また、職場向けセミナーの実施や就業をサポートするツールの導入など、定着のための環境づくりにも取り組んでいます。

女性活躍推進の歴史

世の中に「女性活躍推進」「ダイバーシティ」という概念が普及するずっと前の1980年代から、当社では、女性の社会進出を目指すべく、女性社員を積極的に採用し、さまざまな職種で活躍する女性が、当社の成長の一翼を担ってきました。多様な職種、職位で女性の活躍を実現するために、女性社員が結婚や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。

健康経営

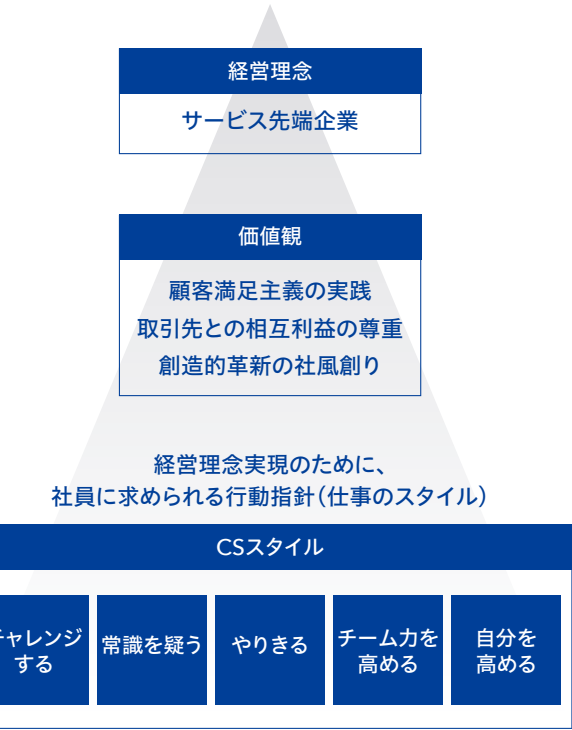
当社では、会社としての安全配慮義務を遵守し、管理監督者や社員に対する安全衛生教育を行うと同時に、社員自らが健康維持増進に努めることを、健康経営の取り組み方針としています。産業医、保健師とともに戦略人事部内にある健康推進チームが中心となって、社員が生き生きと働きパフォーマンスを最大限発揮できるよう社員の健康維持増進活動を推進しており、全国各事業所に配置した衛生推進者を通じて、全社的な活動と事業所別の課題に応じた活動を行っています。全社員の定期健康診断受診率は100%を維持しているほか、ストレスチェックの実施などを通じた職場環境の改善施策を推進しています。カフェテリアポイントを活用した健康作りの自己投資や5年に1度のウェルネス休暇の取得を推奨しています。こうした活動は外部機関にも評価され、経済産業省、日本健康会議が共同で選出する「健康経営優良法人2019ホワイト500」に認定されました。



CSスタイル

一人ひとりがクレディセゾンらしさを体現するために全社員共通の行動指針を「チャレンジする」「常識を疑う」「やりきる」「チーム力を高める」「自分を高める」の5つのワードに集約し、「CSスタイル」として掲げています。経営理念「サービス先端企業」の実現につながる行動指針として、社員一人ひとりが日々その実践に取り組んでいます。

CSスタイルの概要



社内ベンチャープログラム「SWITCH SAISON」

当社では、社員がアイデアを生み出す風土を醸成することと、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ことの2つの目的から、社員のアイデアをよりスピーディに事業化する社内ベンチャープログラム「SWITCH SAISON」を年に2回実施しています。このプログラムは、すべての社員に応募資格があり、幅広い世代からアイデアを募っています。事業化につなげるためのメンター制度によるサポートや、事業開発費用の予算化などを行うと同時に、採用された案件に関しては、発案者の柔軟な人事異動も実現しています。

成果を賞賛し合う表彰式「CREDIT SAISON AWARD」

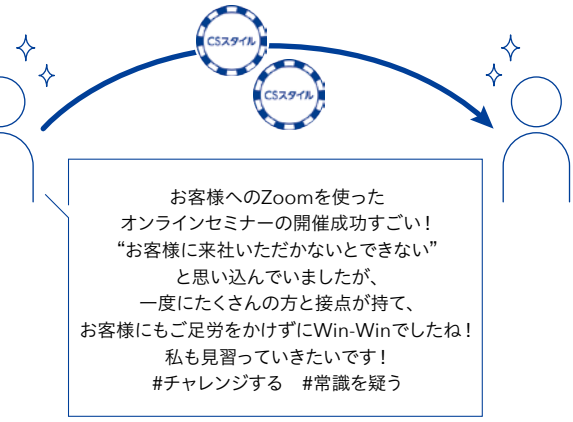
「CREDIT SAISON AWARD」は、全社一丸となって強い組織となるきっかけの場とすべく、会社のビジョンを共有し、部門を超えて日頃の成果を称え合うことで、社員と会社が双方に貢献し合う風土醸成を目指すことを目的に、2012年から実施しています。その前にも、営業部門に特化した表彰式を開催していましたが、取り巻く環境変化に伴い、全社をあげて意識・行動を変えるきっかけを作り、当社らしい風土醸成と組織強化を実現するために、2012年に「CREDIT SAISON AWARD」へ変更しました。



ピアボーナス制度「CSスタイルチップ」

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ピアボーナス制度を導入しています。「CSスタイル」に沿った行動や取り組みに対し、社員同士で感謝の言葉や賞賛の意味を込めてチップを贈ることで、拠点や部門を超えたコミュニケーションの活性化とモチベーションの向上、CSスタイルの実践促進につながっています。

CSスタイルチップの概要



特集 | CSスタイルの浸透事例

当社の「CSスタイル」※が日常業務でどのように発揮されているか、社内ベンチャープログラム「SWITCH SAISON」第2期で単身者向け新サービスを発案・提案した中部・近畿統括部 業務統括担当 係長 生野薫さんと、社内表彰制度「CREDIT SAISON AWARD 2019」を受賞し、営業実績や業務管理などの運営を総合的に評価された関西支社三井アウトレットパークマリンピア神戸ショップマスター 福本江梨さんのお二人に聞きました。

※ 経営理念実現のために、社員に求められる行動指針(仕事のスタイル)を5つのワードに集約「チャレンジする、常識を疑う、やりきる、チーム力を高める、自分を高める」



“チャレンジする”

中部・近畿統括部
業務統括担当 係長
生野 薫



“チーム力を高める”

関西支社三井アウトレットパーク
マリンピア神戸
ショップマスター
福本 江梨

Q1 CSスタイルやその価値観について、日々の業務で大切にしていることはありますか？

生野 私自身が入院した時、将来に対する不安を感じて調べてみると、社会には同じ不安を抱えている人がたくさんいることがわかりました。「お客様と50年間で共に歩むファイナンスカンパニー」を目指す当社だからこそ、単身者向け新サービスを考え、社内ベンチャープログラムで提案しました。

福本 私はカードデスクでの責任者として、「自分たちで考え行動する」ことを大切にしています。日々お客様と向き合う私たちだからこそ、「業務改善」や「チーム力を高める」ことで、より良い顧客サービスの提供にチャレンジできていると考えています。

Q2 お客様が抱える課題や、業務上抱える課題を解決するためにどのようなハードルがありましたか？

生野 お客様にとって良いサービスだと思っても、それをカタチにする方法がわからず、具現化させる提案までのステップではいくつものハードルがありました。

福本 私はチーム一丸となって課題解決に向かうため、自分に自信がないメンバーや、失敗を恐れチャレンジできないメンバーの意識改革をどうすべきかでした。

Q3 それらのハードルをどのように乗り越えたかお聞かせください。

生野 自分がわからないことも周りの方の協力や他部署の方のアドバイスが刺激となり、カタチにする方法を考える原動力になりました。一番はクレディセゾンの「人とし

ての力」だと思います。

福本 課題に対してメンバー間でとことん話し合いました。その過程でメンバーが互いを認め合い、各自責任と自信をもつことで、自分を高め、さらにはチーム力を高めることにつながったと思います。結果、昨年度は業務負荷の軽減やOJTを活用したメンバーの早期即戦力化によるお客様へのサービス向上など、新たな取り組みもスタートすることができました。

Q4 ご自身の取り組みにより、会社の貢献につながったと思えることをお聞かせください。

生野 「SWITCH SAISON」の提案数は、回を重ねるごとに増えています。私の姿を見て、提案に不慣れな人でも、自分の考えを会社に提案しようと思う人が増えたのであれば嬉しいです。また、「おひとりさま」という社会が抱える課題に、当社が目向けるきっかけができたと思います。

福本 チームの全員が自信をもつことで、体制が強化され、顧客満足の追求へ力を注ぐことができています。

Q5 今後の展望についてお聞かせください。

生野 お客様に“安心”の価値を提供できるように引き続き取り組んでいきます。

福本 どのような環境下でも、「自分たちで考え行動する」。新たなチャレンジが楽しみとなり、達成感や充実感が得られ、チーム力が高まるプラスのサイクルを生みだす、進化し続けるチームを目指します！

特集 | SWITCH SAISONの事業化事例

次世代金融教育「出張授業～SAISON TEACHER～」

プリペイドカードや電子マネーの利用が拡大しキャッシュレス化が急速に進む中、子どもたちの金融トラブルが増えるなど、金銭感覚や道徳観念への影響が懸念されています。また、2022年4月の成年年齢の引き下げに伴い、「金融リテラシー」をより早い段階から身に付けておく必要性に迫られています。

そこで、当社では、成年年齢の引き下げを見据えて、次世

代を担う子どもたちが正しい金融知識を身に付けるための金融教育プログラム「出張授業～SAISON TEACHER～」を提供しています。当社社員が講師となり、近年のキャッシュレス決済の動向やクレジットサービスとの上手な付き合い方などを対話やワークを通して学ぶことができるオリジナルプログラムです。



授業の様子



社員インタビュー

「SWITCH SAISON」の第一期生として金融教育活動を実現

Q1 なぜ提案しようと思ったのでしょうか？

「出張授業～SAISON TEACHER～」は、社内ベンチャープログラム「SWITCH SAISON」で提案し、実現した案件です。セゾンカウンターでの勤務経験から若年層への金融教育の必要性を感じました。また、自身の考えや想いをカタチにすることができる新たなチャレンジは、自身のさらなる成長につながると考え提案しました。

Q2 CSスタイルについて日常で感じること、意識していることはありますか？

当社は、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。日頃から現状に満足することなく、新しい取り組みを積極的に取り入れることを意識しているなかで、失敗を恐れずにまずはやってみるという「チャレンジ精神」を活かすことができています。

Q3 今後どのようなことに挑戦したいでしょうか？

2022年4月の民法改定で成年年齢の引き下げが予定されている中、一人でも多くの子どものために正しい金融知識を身に付けてほしいと考えています。正しい金融知識を身に付けることで子どもたちの未来が安心かつ豊かなものとなるよう、これからも取り組んでいきます。



CS企画部
安部 志桜里

経歴
2012年入社、関西支社、東海支社でセゾンカウンター勤務を経て東京支社で社員教育に携わる。2019年より現職で金融教育活動を推進

パートナーシップ

オープンイノベーションによる新たな金融サービス創造への挑戦

当社の強みや企業資産に、他社がもつ技術やアイデア、サービスなどを組み合わせるオープンイノベーションにより既存のビジネスモデルを変え、新たな金融サービスの開発や各社との事業連携などに取り組んでいます。

オープンイノベーション

国内カード業界では初となるコーポレート・ベンチャー・キャピタルを2015年6月に設立するなど、当社がこれまで培ってきたリテールファイナンスのノウハウや顧客基盤を活用しながら、FinTechやIoT、AIなど、幅広い領域で先進的・革新的な技術を有するベンチャー企業への投融資を通じて、オープンイノベーション戦略を推進しています。

「金融の未来」の創造に向けて

「金融の未来」の創造を目的に、2019年9月に㈱大和証券グループ本社と資本業務提携を締結しました。2020年2月には、同社が保有するFintertech㈱への資本参加を実行しました。Fintertechは、投資型クラウドファンディングやブロックチェーンをはじめとする最先端テクノロジーを活用して、デジタルネイティブ世代向けに「次世代金融サービスの創出」を進めており、大和証券グループ本社との協業の下、顧客ネットワークの相互活用およびオープンイノベーションの推

進を通じて、多様化するマーケットニーズに対応可能な次世代の総合金融サービスの開発・提供を図っています。

金融を通じた社会課題の解決に寄与するために

2020年2月、新興国でマイクロファイナンス事業に取り組む国内スタートアップ企業、五常・アンド・カンパニー(株)への事業資金を融資しました。同社は、カンボジア・ミャンマー・スリランカ・インドの4カ国に拠点を置く7つのグループ会社を通じて、新興国の貧困層向けにマイクロファイナンス(小口融資)を展開し、世界的な課題のひとつである金融包摂の実現に寄与しています。グローバル事業を将来の収益基盤の柱として位置付ける当社と、同社が掲げるミッションとの親和性は高く、今後の協業も視野にいつその連携を深めています。

また、海外のアーリーステージを中心に投融資を行う Saison Capitalでは、アジア圏のみならずアフリカ・南米など、世界の有望なスタートアップを対象に投資事業を開始しており、既進出国事業との連携や革新的事業モデルの早期取り込みの実現を図っています。

地域振興

金融サービスを通じて国内外の地域経済発展・課題解決に貢献し、
便利で豊かな社会を創造する

当社だからこそできる地域経済発展・課題解決に取り組み、
今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会の実現へ向けて挑戦を続けてまいります。

安心・安全・便利なキャッシュレス社会の
実現に向けて

キャッシュレス社会の実現に向けて、お客様の利便性向上を目的に、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、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を提供しています。

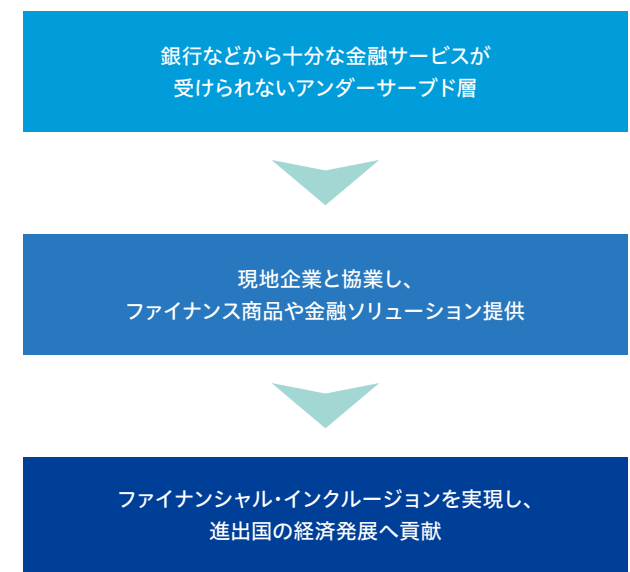
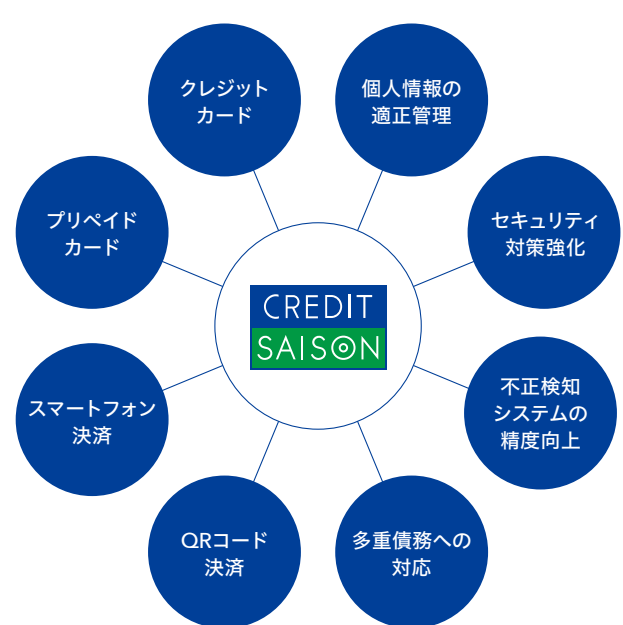
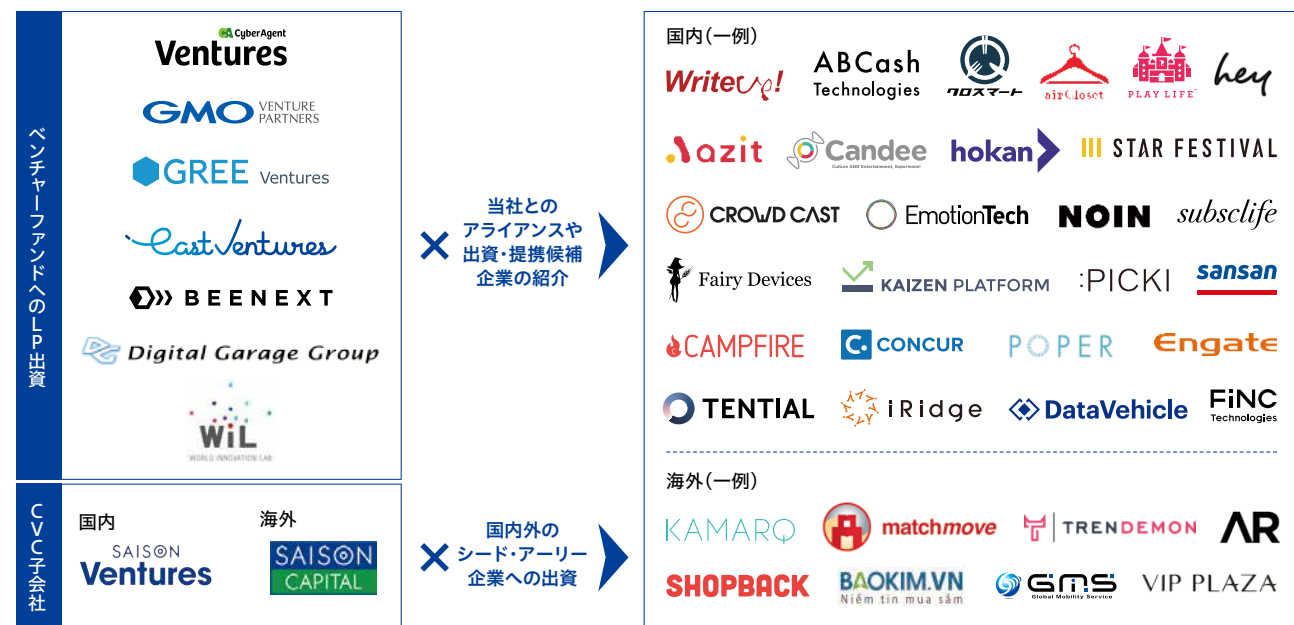
個人情報の管理では、法令やガイドライン・業界ルールなどの遵守はもとより、社内規程を定めて、社内研修・コンプライアンス教育を通じて(株)日本クレジット協会の資格制度「個人情報取扱主任者」の取得を実質的に社員に義務付けるなど、管理意識の醸成と浸透に努めています。また、個人情報を取り扱ううえで、カードのお申し込みやNetアンサーなど、Webシステムにおけるお客様の大切な情報を預かる部分では暗号通信技術TLS/SSLを採用してお客様の個人情報を保護するほか、最新テクノロジーを活用して不正利用検知シス

テムの精度向上にも努めるなど、セキュリティの強化と同時に安心・安全な決済環境の提供に注力しています。また、慎重な与信と与信後の適切なフォローを通じて、お客様の使い過ぎによる「多重債務者」の発生防止にも努めています。

アジアにおける金融サービスの提供

当社では、成長著しいアジア圏内において、各国に即したりテール金融ビジネスを展開し、台頭する中間層に対する金融包摂の実現を目指しています。また、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て、各国での戦略的パートナーとの事業提携と有望企業への投融資の2軸で、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ます。

- ベトナムでは、クレジットカード事業の新規立ち上げに加えて二輪車や家電などの個品割賦事業を展開
- インドネシアでは、デジタルレンディング事業を展開
- タイでは、BtoB金融サービスを提供
- インドでは、デジタルレンディング事業を展開



赤城自然園の運営を通じた社会貢献

「豊かな森を、未来を、こどもたちへ」

当社では、赤城自然園の運営を2010年から開始し、来園者数は累計50万人を超えました。赤城自然園の運営理念でもある「豊かな森を、未来を、こどもたちへ」を根底に、SDGsの達成に向け、社会課題の解決に取り組んでいます。

群馬県や渋川市との連携を強め、今年度は群馬県デスティネーションキャンペーンの5連ポスターに採用されるなど、地域活性に貢献しています。2020年4月より、渋川市の協力のもと、これまで土・日・祝日のバス運行に加え、平日の開園日にも運行されています。今後も赤城自然園のフィールドを活用し、環境保全活動、教育・学習などの次世代支援につながる取り組み、地域貢献など多様な活動を行っていきます。

TOPICS

お取引先様事例

渋川市と連携協力に関する協定を締結(2019年4月)

親子向け環境学習の開催、健康増進を目的とした森林セラピー基地としての活用、観光客の誘致による地域経済の活性化など、取り組みを推進しています。

渋川市長より、赤城自然園の取り組みについてメッセージをいただきました。

渋川市とクレディセゾンとは、2019年4月5日「渋川市と赤城自然園との連携協力に関する協定」を締結し、地域社会の発展を目的に連携を深めて参りました。なかでも、健康増進を目的とした本市事業においては、多大なご協力を賜り、自然観察会や環境学習会の実施など、多くの市民が赤城自然園を訪れる機会を設けていただきました。現在、先を見通せないコロナ禍のなかにありますが、赤城自然園は、密を避け、春夏秋冬、四季折々の自然を感じることができる市民の心の拠り所であり、ニューノーマルのなかにあてますます癒やしの場になると思います。今後も、赤城自然園の魅力を市民へ発信し、双方の有する資源を有効活用しながら、相互に連携を深めていければ幸いです。健康という共通の願いを実現するために、赤城自然園が新たな価値を創造し続けてくれることを願っています。

令和2年11月20日 渋川市長 高木 勉



渋川市長
高木 勉 様

渋川市との取り組み例(一例)

■ 健康増進

市民の健康増進を目的に、ウォーキング大会などの会場として赤城自然園を利用。2020年10月11日(日)、溝呂木自治会イベント「健康ウォーク」に107名が参加。



■ 親子向け環境学習会開催

「豊かな自然と多様な風土を守り育て未来へ継承するまち渋川」の実現に向け、子どもたちに身近な自然を通じ環境問題にも興味をもつきっかけとなるよう、アサギマダラのマーキング体験を実施。渋川市の親子10組29名が参加。



■ 観光活性

市内観光資源の再発見と磨き上げを行い、観光産業の活性化を図るため、「渋川市版マイクロツーリズム」を構築。2020年10月～2021年3月に、全15コース35回のバスツアーを実施(予定)。そのうち11コース14回、赤城自然園へ立ち寄り。

事業活動を通じた環境・社会への貢献

当社の経営資源を活用し、社会的責任を果たす

「事業活動のデジタル化」により、自社の環境負荷低減に取り組んでいます。また、「ポイント寄付活動」「スポーツ・文化活動支援」による社会貢献の取り組みを継続しています。

事業活動のデジタル化

カード利用明細や申込書のWeb化を推進し、紙消費量やCO₂排出量の削減に取り組んでいます。

紙の消費量削減は、CO₂排出量の削減にもつながり、デジタル化によって、利用明細書の封筒1通当たり500gのCO₂排出量削減効果が見込まれており、今後もデジタル化の拡充によって、お客様の利便性向上と、環境課題への取り組みの双方を推し進めていきます。

また、2020年度上期には、一部店舗にデジタルカウンターを導入し、セゾンカウンターにおける諸手続きのペーパーレス化、業務省力化を進めています。またこれまでは、セゾンカウンターによる対面で「即日発行・即日利用」サービスを提供していましたが、スマートフォン決済「セゾンカードレス決済」を導入したほか、QRコードの活用を通じてカード入会をセルフ化することで、コロナ禍でニーズの高い非対面のカード申し込みの体制を構築しました。

ポイント活用による社会貢献

ポイント交換やカード決済を通じて、災害復興や研究への寄付活動を行うことで、地域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。

例えば、当社は2016年より神奈川県が目指す「人と動物とが共に幸せに暮らせる社会の実現」に賛同し、動物保護センター建設基金へ1,700万円に上る寄付金を贈るなど、神奈川県動物愛護推進に貢献してきましたが、2020年1月には新たに、ペットの命を守る取り組み、未来のパラアスリートの支援、神奈川県地域活性化や社会課題の解決などを含む「連携と協力に関する包括協定」を神奈川県との間に締結しています。その他にも首里城再建や新型コロナウイルス感染症対策活動支援など今後も、本取り組みを通じて社会的意義の高い活動や自然災害からの復興支援などに協力していきます。

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年よりサポーティングカンパニーとして、サッカー日本代表を応援しています。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、試合会場に足を運んでもらい日本代表が勝利に向かって戦う姿を見てもらいたいという理念のもと、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。

また当社では、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1999年から協賛しており、2019年にリサイタル協賛20周年を迎えました。当社では、カレーラス氏が自身の白血病との闘病を克服した後に設立した「ホセ・カレーラス国際白血病財団」に対して、毎年のリサイタルの開催記念グッズの作成を通じて得られた資金を寄付するなど、同氏の活動を支援しています。

今後もこうしたスポーツ・文化活動支援や寄付を通じて、社会貢献の取り組みを継続していきます。



©JFA



©JFA



リスク・機会への対応

当社グループの事業には、外部環境に関わるリスク、財務面に関するリスク、業務面に関するリスクなど、さまざまなリスクがあります。この中でこれまでも対処してきた業界共通のリスクについては、引き続き対応を強化するとともに、外部環境の変化によって出現したリスクについては中長期的視点で評価し、対応策を講じていく必要があります。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(2020年6月18日)時点において当社グループが判断したものであります。

業界共通のリスク

リスク	内容	対応
経済状況	国内外の経済環境(景気後退に伴う雇用環境、家計可処分所得、個人消費など)の悪化に伴う、当社グループが提供す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高の減少や債権回収率の下落	RCM(リスクキャピタル・マネジメント)による格付の維持に必要な事業別リスクキャピタルの算出と余剰リスクキャピタルの範囲内でのリターン最大化
資金調達	金融機関からの借入金、社債やCP(コマーシャル・ペーパー)の発行などの資金調達のうち、調達期間が一年以内のものが相当額あることによる流動性リスク	資金調達のうち長期化・固定化の一定割合の維持、コミットメントラインなど流動性補完枠の設定、社債や債権流動化など直接調達の実行による多様化の推進による流動性リスクの軽減
マーケットリスク	●上場会社・非上場会社の株式、ベンチャー企業投資ファンド、債券、不動産および不動産ファンドなど投資資産の価格下落リスク ●金利上昇時の調達金利の上昇	RCMやALM(資産および負債の総合的管理)の導入と活用によるマーケットリスクの適切な管理
金融商品の減損(貸倒引当金)	国内外の経済環境(景気後退に伴う雇用環境、家計可処分所得、個人消費など)の状況の変化による、多数の顧客に対する債権の返済がなされないリスク	継続的な債権内容の健全化と、与信限度額、信用情報管理、内部格付など与信管理に関する体制を整備・運営、債権状況モニタリングなどの与信管理体制の強化による適切な貸倒引当金計上
各種規制および法制度の変更	●国内の当社グループにおいて利息制限法改定前に弁済を受け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する、顧客からの返還請求額の増加リスク ●規制の変更などにより一定のサービスを停止せざるを得ないリスク	●返還実績などの検討や、利息返還の請求動向も見据え、現時点において必要とされる引当額を計上 ●法令を遵守しながら、新たな規制に則したサービス開発の迅速な対応

中長期で対応が必要なリスクと機会

リスク	内容		対応
競争環境	リスク	規制緩和および技術の進展によるペイメント業界への異業種からの新規参入などによる競争激化	●クレジットカード決済だけでなく新たに非接触型決済やQR・バーコード決済など多様な決済手段の拡充を通じた顧客基盤の拡大 ●お客様のライフサイクルに寄り添うサービスを提供する「総合ノンバンク」としての差別化 ▶ P51 パートナースhip
	機会	異業種との協業による新たな事業領域や新商品・サービスの開発	
主要提携先との関係	リスク	重要戦略である業務提携や資本関係を結ぶ提携先の業績悪化、提携先との業務提携条件変更や提携解消	●既存提携先とのリレーション強化 ●多様な業種・業界のパートナーとの新規アライアンスの推進による特定の提携先に依存しないビジネスモデルの構築
	機会	提携先である企業や団体との提携を通じた会員獲得やサービス商品販売チャネルの拡大・多角化、双方の顧客基盤などを活かした事業展開	
海外事業展開	リスク	事業を展開する所在国の市場動向、競合会社の存在、政治、経済、法律、文化、宗教、習慣、為替、その他のさまざまなカントリーリスク	複数の国・地域への進出によるカントリーリスクの分散と、定期的な所在国のリスク分析およびモニタリングを通じたリスクの軽減 ▶ P29 グローバルビジネス
	機会	銀行口座を保有していない、金融サービスを受けられない層が多い国・地域における既存・新規サービス展開	
大規模災害およびパンデミックなどの発生	リスク	地震などの大規模自然災害発生による保有資産の物理的な損害、社員への人的被害	●BCPプランの策定と定期的な実効性の確認、教育、訓練の実施 ●オーソリゼーションシステムの関東と関西への分散によるクレジットカードの利用環境整備 ●新型コロナウイルスの感染予防対策の徹底、非接触型決済やQR・バーコード決済など感染リスクを低減させる決済手段の拡充
	機会	新型コロナウイルス感染症による顧客心理・行動様式の変化を踏まえた事業構造転換への着手	
システムリスクおよびサイバー攻撃リスク	リスク	●内製開発した基幹システムの不具合、通信回線の障害などによるシステムの機能不全 ●サイバー攻撃などによる個人情報(会員情報)や機密情報などの漏洩や不正利用による信頼性低下	●重要なシステムのバックアップの確保など、コンティンジェンシープランの策定 ●ファイアウォールの強化および社員の情報セキュリティ意識の向上、ウイルス感染後の被害の最小化などサイバー攻撃対応策の整備 ●個人情報保護法に定められる、個人情報の適切な保護措置や体制整備、プライバシーマークの取得 ▶ P19 ペイメントビジネス ▶ P37 特集 事業を通じた価値共創 ペイメント事業
	機会	●長年のノウハウが蓄積された基幹システムの外販 ●外部パートナーとの協業による不正利用防止技術を活用した安全な決済システムの外販	
事務リスクの顕在化	リスク	手作業による大量の事務処理に起因する過失や不適切な事務処理の発生リスク	●事務取扱マニュアルの制定、事務処理状況の定期的な点検、社員の誤謬・不正を防止し、早期発見するための内部通報制度の整備、運用 ●システム化とRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)などの導入による事務処理の自動化を推進 ▶ P19 ペイメントビジネス
	機会	提携カードやパートナーにおける事務処理代行需要の拡大	
人材の育成および確保	リスク	顧客に高水準のサービスを提供し、先進的な商品・サービスを開発するための、多様な人材確保ができないリスク	社員のニーズに応じた勤務制度の整備や雇用形態の統一による公平な機会の提供、執行役員制度やスペシャリスト・エキスパート制度など社員の能力や特徴を活かせる人事制度の採用による優秀な人材の確保 ▶ P43 人材戦略
	機会	デジタル人材確保による新サービス・商品開発	

特集 | ガバナンス強化に向けた外部意見・知見の取り込み

社外取締役(独立)
早稲田リーガルcommons法律事務所 パートナー
みのり監査法人監事

横倉 仁

社外取締役(独立)
マネックス証券(株) 執行役員
名古屋商科大学 大学院教授
二松學舎大学 国際政治経済学部客員教授 理事
東京海上ホールディングス(株) 監査役

大槻 奈那

社外取締役(独立)
オリバー・ワイマングループ(株) 代表取締役 日本代表パートナー
(株)ナガホリ 取締役
経済同友会 幹事

富樫 直記

社外取締役座談会

最初にクレディセゾンの現状のガバナンスや取締役会についての評価を聞かせてください。

富樫 当社に限らず、これまで社外取締役として企業の経営に携わってきた経験から、私は、取締役会で審議すべき内容が、議論に必要な情報が「透明性ある形」で、いかに「タイムリーに」上がってくるか、これが、ガバナンス上、非常に重要だと思っています。当社はグローバル展開も含め、関連会社や子会社が多くありますが、今申し上げた点で、いかに内外グループ会社にわたるグループガバナンスを効かせていくかは、ひとつの大きなテーマです。外部の目が入らない非上場の関連会社・子会社などについて、経営実態を正しく把握できるだけの情報がしっかりと上がってきているかどうか。現業部門も含めて、不正などの不祥事が起きない統制が本当に取れているかどうか。特に、他社で起きた事例などを見ますと、本社に隠れて意図的に行われる不正もありますから、業種を問わず、この部分はとても重要なポイントとなります。一般的に、海外展開をすると、その業況・業績を支えるリスク管理やコンプライアンス、監査

といった機能が本社に比べて脆弱になりやすい側面があり、そこをそのまま放置していると、意図的に隠されていたものも含めて、ある日突然、経営者自身も知らなかった不正が、全く想定していなかったところから明るみに出る、ということが起きます。

当社の取締役会の評価ですが、取締役会の資料はしっかり作られているという印象はあります。一方で改善していただきたい点としては、取締役会に上までの議論の過程で出たプロコン双方を客観的な資料として共有することだと思います。特に我々社外取締役は個々の事業ラインに関わっていませんし、専門分野ではない領域もありますので、そうした情報を加えていただけると、より適切な判断がしやすくなります。

大槻 そこは同感です。当社は執行役員制度を導入し、組織の面でも執行と監督の役割分担を明確にしました。この点は、よりガバナンスが効きやすい方向性へと向かっていると評価しています。そこへの期待はありますが、執行側の議論の過程がより伝わりやすい形で私たちに情報を共有していただければ、私たちも取締役会としての役割を果たしやすくなります。もうひとつ課題に感じているのはダイバーシティです。そこを指摘することは、女性である私自身のひとつの役割と思ってあえて触れますが、ジェンダーだけでなく国籍や年齢はもちろん、多様な業務を展開しているからこそ、個人の

知見やカルチャーの多様性にもフォーカスをされた体制へと、さらにダイバーシティを拡充していくとより良いのではないのでしょうか。多様なカルチャーをもった人がいて、いろいろと違うもの同士を組み合わせることがイノベーションの源泉ですから、その点を今後さらに期待したいです。

横倉 私は今年から参加しましたが、取締役会の資料そのものは、意思決定することのメリット・デメリットと、しないことによるメリット・デメリットがリスクとして明示されており、とてもわかりやすいと感心しています。これだけ世の中がすごいスピードで変革していく時代では、何もしないことが手遅れとなって企業経営そのものに重大な影響を及ぼすことは十分あり得ますから、変わろうとする議案が上がってくることは良いことです。一方で、お二方のご意見にもありましたように、報告内容も含め、議案が付議されるまでの執行側での議論のプロセスについてもご説明いただけると、監督と執行とが分離された中で、監督の実を上げやすいように思います。

私は仕事柄、不正などの問題が発生した際の第三者委員会に加わった経験などもあります。そのような時に、関係者の供述を見ると、本当にこんな説明で会議体を通過するのだろうか、非常に緊張していた、取締役会の前日は眠れなかったということがたくさん資料

に書いてあるんですね。私は、監督機関である取締役会が、緊張感というかそういうことを感じさせるような存在でなければいけないと思っています。つまり、予防と発見という観点でいうと、取締役会に上がってきたら発見する、というスタンスではなく、きちんと活性化し機能している会議体があるから変な考えを起こすのはやめようと、その存在自体が最大の抑止効果となるような取締役会があると、コンプライアンスに従った経営をより確保しやすいと思います。議論が活性化するためにも、きちんとした情報がタイムリーに上がってきて、加えてそこまでの間にどういう揉まれ方をしてきたのかというのが取締役会場でわかることは非常に重要だと思います。

これまで出席された取締役会の中で印象に残ったディスカッションはありますか。

富樫 過去に、金銭的なインパクトは大きくないもののグループ経営という観点では重要性を感じる事項について、資料を追加して取締役会に再付議するよう求めたことがありました。差し戻すことがあっても、それを柔軟に受け入れてもらえますから、議論はやりやすいと感じています。

大槻 確かに、当社の取締役会が議論が活発で、反対意見に対する聞く耳をもっていると思います。そうした議論の中で私が印象に残っているのは、中期経営計画などの経営方針のディスカッションがとても充実していることです。グループ経営においては、グループ会社も含め、一覧性のある形で包括的な議論ができることが大事だと思うのですが、当社はこれだけグループ会社が多いにもかかわらず、トップダウンで示された全体のターゲットが、各事業部やグループ会社に整合性の取れる形で落とし込まれ、とても整理された中で充実した議論ができていたと思います。

横倉 私の少ない出席経験の中で申し上げますと、初めて参加した取締役会で議論の末に多数決で決した議案があったことは、取締役会が形骸化していないことを強く印象付ける出来事でした。1年目ということもあり、私は取締役会の前日までに担当者からご説明を受ける機会を設けていただいているのですが、感覚的には消化不良のまま臨んでいるような気もしていますので、欲を申し上げれば、多少早めに材料をご提供いただけるとより関連な議論に参加できるようになると思います。



Q 社外取締役として、どのような形で経営に貢献することが期待されていると思いますか。

富樫 取締役、とりわけ社外取締役の使命は、経営の監督です。多くの日本の経営者が、社外取締役にに対して外部の意見を期待されていますが、その背景には、社外取締役が事業そのものに関わっていない立場だからこそその良さを見ているのだと思います。同じ事業を経験していなくても、これまでのキャリアの中で身に付けた知恵や経験が役に立ったり参考になるような場面は必ずあります。しかし、事業の専門的な議論の必要性が高まっている中で、社外取締役がどれだけ事業のことを深く理解したうえでコメントできるのかについては限界もあり、だからこそ我々社外取締役の使命は、経営の監督に限定されているのだと思います。

外資系企業では、経営者に近い部署で、マーケットインテリジェンスの組織を設置している企業が多くあります。例えば今、日本では中央銀行のデジタル通貨の問題などが急速に問題になってきていますが、こうした市場トレンドを押さえ、そのトレンドが自社に与えるインパクトについて、どういう時間軸で、どのように影響を及ぼすのか、そうになったらカードや預金口座はどうなるのか、といった事業への影響を現場の利害とは直接関わらないところで分析し検討する部隊があります。ガバナンスと事業戦略はコインの表裏の関係にあり、ガバナンスに対する客観的な第三者意見は社外取締役が提供しますが、事業戦略に関わる部分の第三者的な分析や見解は、インハウスのマーケットインテリジェンス部隊もしくは社外のコンサルタントが出す、というケースが多いのです。ですから、事業戦略上の第三者意見を直接社外取締役に求めるのではなく、事業戦略についてはインハウスのマーケットインテリジェンス部隊などを通じて社内でのサードパーティ意見を出したうえで取締役会に上げてくる。そのうえで、最後に経営者がリスクを取ると意思決定するならば、社外取締役は、「この件はリスクを取るんですね、わかりました」と判

断しやすくなります。こうした態勢を取ることも、取締役会での審議を効果的に行うために有効かと思います。

大槻 社外取締役の使命は、執行側がしっかりと執行しているかどうかのチェック機能です。チェックをしていくうえで必要な目線としては、個々人の知見や経験に拠るところが大きいので、結果として、執行側にアドバイスとして与えられる部分もあるかもしれませんが、課せられた任務はあくまで執行の監督です。

私は長くマーケットを見てきましたので、企業価値を高めることが、経営者や社員の皆さまが目指すべきところだと考えています。そこに向けてどういう方向性が良いのかという確認ができるよう努めているつもりです。

横倉 私も常日頃、自問自答している問いなのですが、ひとつの解としては、執行と監督という視点で見ると、アクセルとブレーキでいえば、最後の非常ブレーキを踏む役割は絶対に社外取締役に期待されている部分だと思います。社外取締役が加わることによって取締役会の議論が闊達になることは重要ですが、もしかすると究極に目指す姿は、非常ブレーキを踏む必要のない経営、つまり、社外取締役が目立たないで済むような経営なのかもしれません。もうひとつは、非常勤ですので会社の細かい部分までは熟知できませんけれど、社内のバイアスなどにまみれない引いた立場である第三者性と、専門職出身の社外取締役としては、法律家なら法律家なりの思考の仕方、会計士なら会計士なりの視点など、そういう目線も期待されていると思います。

ガバナンスについてはさまざまな議論がなされますが、どんなに立派な仕組みを作っても社外取締役の人数を増やしても、起こるところでは不祥事は起こっています。要は、いかに仕組みを作るかというよりは、作ったものがいかにきちんと機能して運用されているかということに、我々の限られた時間と知見をフルに発揮する。そのためにも、目の前に提示された議案が、どのような背景から出てどのように揉まれてきた結果ここにあるのか、といったことが見えてくると、疑問を呈しや



すく、議論も闊達になって、その結果、不正の抑止にもつながる好循環に入るのかなと考えます。

Q 不正の抑止など、ガバナンスがうまく機能するためのポイントをどう考えますか。

大槻 不正が発生してしまう要因として「動機」「機会」「正當化」という“不正のトライアングル”があるといわれます。ここに抜け穴ができないように運営していくことが重要だと思います。不正の機会が生まれやすい心理や組織といった枠組みをなくすことも大事ですし、根底にあるカルチャーも重要です。一般に、心が離れてしまうと不正は発生しやすい印象がありますので、経営陣自らによる対話も効果的だと感じています。当社は毎年全国規模で表彰式を開催していますが、非常にメッセージ性が高く、社員の伸びしろだけでなく不正などのリスクの最小化という点でも効果的だと感じています。一丸となって目標に向けて力を尽くしたチームが、経営陣から直接言葉をかけられながらリワードを受け、涙しながら受け取る姿に、私も毎年感動します。

富樫 日本ではバブル崩壊後、銀行での不正が取り沙汰されましたが、その背景のひとつには銀行員の給与削減がありました。働いたことに対する対価が報酬ですから、現代の雇用制度が変わりつつある過渡期においては、しっかり働くことを前提に競合との比較で少しでも高い報酬を用意し、不正をしたら信賞必罰で終身雇用も保証しないということを明確にしておくことも、効果があると思います。私は日本企業の給与は低すぎると個人的に思っていますが、社員の金銭に係る不正のきっかけの多くは、報酬の減少か、終身雇用を前提にした時の期待報酬との差異、このどちらかだと思います。

Q コロナ禍で大きな環境変化の中にありますが、最後に一言、今後のクレディセゾンへの期待をお願いします。

横倉 長きにわたって不確実な時代だといわれてきた中で、今回のコロナ禍が強く印象付けたのは、局地的ではなくて世界中で同時に起きたということと、強制的な契機があると世の中ががらっと変わるということのふたつです。来年の動向すら読めない中で企業経営をしていくには、迅速な意思決定と、事業環境に適合した軌道修正を常にしていくことが重要だと思います。



恐竜は絶滅し哺乳類が生き残ったように、強いものが生き残るのではなく、変化に対応できたものが生き残るのだと思います。ですから、芯をもちつつも、変化にきちんと対応し、身軽で柔軟に変わり続ける、そのような会社であり続けてほしいと思いますし、私もそうなるためにお役に立てたらと思います。

大槻 アイザック・ニュートンが万有引力の法則などの主要な法則を生み出したのは、実はペストでケンブリッジが休講になった際の“リモートワーク”中だったとされます。故郷の畑でりんごが落ちるのを見た時、大学ではできなかった柔軟な発想ができたということのようです。パンデミックそのものは不幸な事態ではありますが、コロナ禍で、時間ができたり、オフィス以外で過ごす時間が増えたことで、イノベーションが起きやすいかもしれません。日常業務だけではない、いろいろな角度から物事を見られる今の状況を活かし、柔軟で、思いも寄らない方向に目を向けた新しい発想を期待しています。

富樫 GAFAなど、ゲームチェンジャーとなって勝ち残った企業に共通しているのは、コア事業に集中特化し続けている点です。今のクレディセゾンは決済を核にその周辺にも網を張っており、その意味では少しオーバーストレッチしているのですが、掘って立つべきコア事業は決済だと思います。そこを外さずに極めていく哲学をもってほしいと思います。そもそも決済で収益を上げるビジネスとは何かを突き詰めると、それは支払いの繰り延べです。1950年代初頭に米国でクレジットカードが起こした革新は、それまで法人間で行われていた紙ベースでの信用状を個人の世界にも導入したということです。カードがスマートフォンやプラスチックレスに変化しても、クレジットカードのコアが決済の繰り延べであることに変わりはありません。この決済の繰り延べ機能をどう収益にしていけるかが、すなわちファイナンスです。「Neo Finance Company」の「Neo」が何なのかを突き詰めながら、他社と同質化しない哲学を大切にしながら、ファイナンスを極めていってほしいと思います。

[illegible]

ガバナンス体制推移

2006 会社法施行

2014 スチュワードシップ・コード策定

2015 コーポレートガバナンス・コード適用開始

項目	2006	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
経営と執行の分離				執行役員制度導入(2020年6月より取締役減員)				
指名・報酬委員会				取締役選解任、役員報酬等透明性確保				
社外取締役	〃							
社外監査役	〃							
取締役会実効性評価	取締役会の機能向上、開示			〃				

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)	9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

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。 ● 2018年度に実施した取締役会評価に基づいて、取締役などの指名および報酬などの決定に係る取締役会の機能の客観性・透明性を確保を目的として、2019年6月に指名・報酬委員会を設置しました。2019年度は指名・報酬委員会を4回実施し、取締役の選任プロセスや取締役が受ける報酬の基準を策定したことから、今後はそれらに基づき、指名・報酬委員会の審議を経たうえで、取締役会で決定されることになり、取締役会の客観性・透明性が確保されることとなります。 ● より適切な人数で深く議論するための取締役会の役員構成を検討した結果、2020年3月に執行役員制度を導入することにより、業務執行と管理監督の分離を図り、コーポレート・ガバナンス体制のいっそうの強化を図るとともに、経営環境の変化に、より迅速に対応できる体制を構築します。 ● 取締役会における企業価値向上に向けた議論をよりいっそう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ます。

社外 33.3% 社内 66.7%

独立性
(社外取締役比率)

女性 11.1% 男性 88.9%

多様性
(女性比率)

役員報酬および監査報酬

■ 役員の報酬について

当社は役員の報酬などの額また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。2019年度の実績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%~120%)を乗じたもので算定されます。2019年度の定量指標の業績連動係数は92%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。

当社は、2019年6月7日開催の実績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」の設置を決議し、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

各取締役への支給額は、2020年度から、各取締役の当社

業績等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を踏まえ、指名・報酬委員会で策定された取締役が受ける報酬の基準に基づき、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、役員報酬規程に基づき決定します。

なお、当社は、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(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。)と決議いただいておりますが、2020年6月18日開催の第70回定時株主総会において、社外取締役を除く取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定を決議いただき、2007年6月23日開催の第57回定時株主総会において決議いただいた取締役の報酬などの年額750百万円以内(うち社外取締役分は年額50百万円以内)のうち、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬の総額は、年額150百万円以内と決議いただいております。

2019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)	468	349	119	14
監査役(社外監査役を除く)	14	14	-	2
社外取締役	24	24	-	3
社外監査役	33	33	-	4

(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 2020年3月末現在の取締役役員は15名、監査役役員は4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。

社内取締役の報酬体系

基本報酬 (約80%)		変動報酬 (約20%)
職位や経営責任レベルに応じて設定 (株式報酬を含む)		単年度の当社業績および 当社業績への貢献度

リスク管理体制およびコンプライアンス体制強化

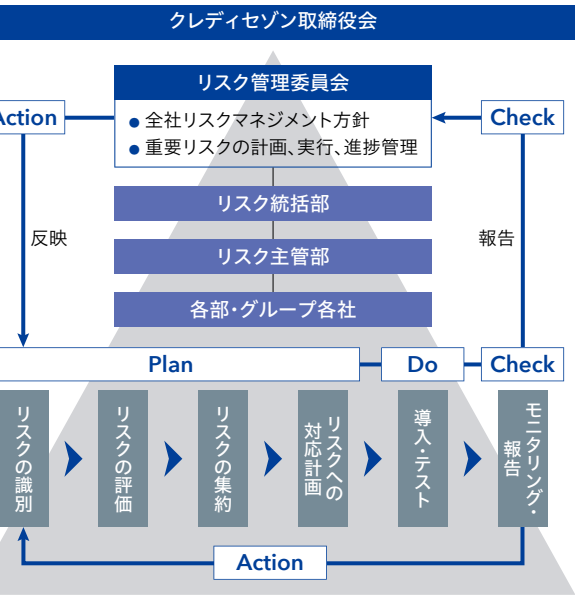
当社では、持続的な企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上重要な取り組みと位置付け、内部統制システムの整備やリスク管理体制の強化、コンプライアンスの徹底などにより、その実現に努めています。

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、当社グループ内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」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

リスク管理体制



動宣言」として定めたうえで、役員や社員がどのように行動すべきかを「行動基準」として取りまとめ、それらを徹底するための社内ウェブサイト上の開示、相談窓口の周知、コンプライアンス研修の実施など、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。

株主・投資家の皆さまとの対話(IR活動)

当社は株主や投資家の皆さま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がけ、当社をご理解いただくために有効と思われる業績結果・財務内容・戦略などの情報も積極的に開示しています。決算説明会における経営トップのプレゼンテーションを動画配信するなど、IR関連コンテンツを拡充し、個人投資家を含め広く投資家の皆さまに企業活動をご理解いただけるよう努めています。また、2020年9月末時点で当社発行株式の約30%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、電話会議などを活用して企業活動を説明しています。

2019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	158回
証券会社主催コンファレンス	1回



2019年11月開催 決算説明会の様子

■ 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WEBサイトおよびTDnetに開示しています。

第70回定時株主総会(2020年6月18日開催)

ご来場株主数	47名
議決権行使比率	89.68%

取締役・監査役・執行役員 (2020年10月1日現在)

取締役



前列(左より): 高橋 直樹 林野 宏 山下 昌宏 水野 克己 後列(左より): 富樫 直記 岡本 龍成 三浦 義昭 大槻 奈那 横倉 仁

林野 宏 1942年8月生

代表取締役会長CEO
経営政策、グローバル戦略、ブランディング、
関係会社

1982年3月 当社入社 クレジット本部営業企画部長
1983年4月 当社取締役
2000年6月 当社代表取締役社長
2019年3月 当社代表取締役会長CEO

山下 昌宏 1958年3月生

代表取締役(兼)社長執行役員COO
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 掌管

1981年4月 当社入社
2010年6月 当社取締役
2019年3月 当社代表取締役社長COO
2020年3月 当社代表取締役(兼)社長執行役員COO

高橋 直樹 1950年8月生

代表取締役(兼)副社長執行役員CHO
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 掌管

2005年4月 当社入社 顧問
2005年6月 当社常務取締役]
2016年3月 当社代表取締役副社長
2020年3月 当社代表取締役(兼)副社長執行役員CHO

水野 克己 1969年8月生

取締役(兼)専務執行役員
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 掌管(兼)戦略企画部 担当

1992年4月 当社入社
2013年6月 当社取締役
2020年6月 当社取締役(兼)専務執行役員

三浦 義昭 1966年9月生

取締役(兼)専務執行役員
ペイメント事業部長、営業推進事業部長(兼)
プロセシング推進部、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

1990年4月 当社入社
2016年6月 当社取締役
2020年6月 当社取締役(兼)専務執行役員

岡本 龍成 1967年4月生

取締役(兼)常務執行役員
ファイナンス事業部 掌管(兼)ファイナンス事業
部長(兼)リース&レンタル部 担当

1990年4月 当社入社
2011年6月 当社取締役
2020年6月 当社取締役(兼)常務執行役員

富樫 直記 1960年10月生

取締役(社外・独立)

2007年4月 経済同友会幹事(現任)
2014年6月 ㈱ナガホリ取締役(現任)
2017年4月 オリバー・ワイマングループ㈱
代表取締役日本代表パートナー(現任)
2017年6月 当社取締役(現任)

大槻 奈那 1964年9月生

取締役(社外・独立)

2016年1月 マネックス証券㈱執行役員(現任)
2017年6月 当社取締役(現任)
2018年4月 名古屋商科大学大学院教授(現任)
2018年4月 二松學舎大学国際政治経済学部客員教授
(現任)
2018年6月 東京海上ホールディングス㈱監査役(現任)
2019年9月 二松學舎大学理事(現任)

横倉 仁 1969年5月生

取締役(社外・独立)

2014年4月 早稲田リーガルコモンズ法律事務所
パートナー(現任)
2017年7月 みのり監査法人監事(現任)
2020年6月 当社取締役(現任)

監査役



左より:
井川 裕昌
金子 美壽
笠原 智恵
原田 宗宏

金子 美壽 1956年11月生

常勤監査役

1990年1月 当社入社
2008年6月 当社取締役
2010年3月 当社常務取締役
2015年3月 ㈱キュービタス(2020年4月
当社に吸収合併)代表取締
役社長
2019年6月 当社常勤監査役(現任)

原田 宗宏 1954年7月生

常勤監査役(社外・独立)

1978年4月 警察庁入庁
2012年4月 関東管区警察局長
2013年6月 日本電動式遊技機工業協同
組合専務理事
2019年6月 当社常勤監査役(現任)

井川 裕昌 1958年10月生

常勤監査役(社外・独立)

1982年4月 大蔵省(現財務省)入省
2013年6月 名古屋税関長
2014年6月 東日本高速道路㈱常勤監査役
2019年6月 当社常勤監査役(現任)

笠原 智恵 1968年9月生

監査役(社外・独立)

2000年4月 弁護士(第一東京弁護士会)
登録(現任)
2015年6月 当社監査役(現任)
2019年1月 渥美総合法律事務所・外国
法共同事業(現渥美坂井法
律事務所・外国法共同事業)
シニアパートナー(現任)
2019年6月 アキレス㈱監査役(現任)

執行役員



前列(左より):
安森 一恵
小野 和俊
馬場 信吾
嶋田 かおり
後列(左より):
根岸 正樹
森 航介
足利 駿二
重政 啓太郎
磯部 泰之
中山 直喜

常務執行役員

馬場 信吾 1971年1月生

経営企画部、リスク統括部、
財務経理部 掌管

小野 和俊 1976年8月生

CTO デジタルイノベーション事業部
掌管(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

足利 駿二 1971年5月生

セゾンAMEX事業部 掌管(兼)セゾンAMEX事業部長(兼)
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

重政 啓太郎 1965年2月生

CIO IT戦略部 担当(兼)IT戦略部長

森 航介 1977年5月生

グローバル事業部長(兼)Credit
Saison Asia Pacific Pte. Ltd. 出向
(兼)グローバル事業部付(インド担当)
部長

執行役員

磯部 泰之 1969年8月生

クレジット事業部 掌管(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

安森 一恵 1973年11月生

プロセシング事業部長(兼)
審査センター、東京途上管理センター、
大阪途上管理センター、戦略人事部 担当

中山 直喜 1965年6月生

ファイナンス企画部、ファイナンスビジネス部 担当(兼)ファイナンスビジネス
部長(兼)ストラクチャードファイナンスグループ 部長

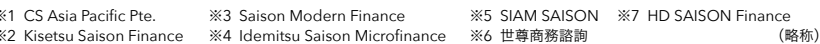
嶋田 かおり 1966年10月生

CS企画部 掌管(兼)事業開発部、
アセットマネジメント部 担当(兼)
CS企画部長(兼)事業開発部長

根岸 正樹 1972年9月生

経営企画部、プロセシング営業部、
プロセシング企画部、グローバル戦略
企画部 担当(兼)経営企画部長

Singapore 049318

計32社

会社情報・投資家情報 (2020年9月30日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式総数	185,444,772株
株主数	15,184名

個人その他
4.46%

証券会社
0.47%

その他の法人
9.39%

自己株式
15.69%

外国法人など
29.65%

金融機関
40.34%

所有者別保有分布状況

大株主(上位10名)

株主名	出資状況	
	持株数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	29,268	18.72
(株)日本カストディ銀行(信託口)	13,135	8.40
(株)大和証券グループ本社	8,050	5.15
(株)日本カストディ銀行(信託口9)	5,855	3.75
HSBC BANK PLC A/C CLIENTS 1	4,694	3.00
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	4,067	2.60
(株)日本カストディ銀行(証券投資信託口)	3,926	2.51
THE BANK OF NEWYORK 133972	3,118	1.99
(株)みずほ銀行	3,000	1.92
(株)日本カストディ銀行(信託口5)	2,879	1.84

※ 当社は、自己株式を29,100,948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 その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)	https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html
公告の方法	電子公告(当社のホームページに掲載) https://corporate.saisoncard.co.jp/public_announcement/
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「ほふり」(株式会社証券保管振替機構)を利用されていなかった株主様は、株主名簿管理人である上記の三井住友信託銀行株式会社に口座(特別口座といいます)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	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)
英文表記	Credit Saison Co., Ltd.		②リース事業(リース事業)
会社設立	1951年5月1日		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)
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		④不動産関連事業(不動産事業、不動産賃貸事業およびサービサー(債権回収)事業など)
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		⑤エンタテインメント事業(アミューズメント事業など)
上場証券取引所	東京(市場第一部)	資本金	759億29百万円
		社員数	4,415名

(注) 上記社員のほかに、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666名(1日7.5時間換算)となっています。

CORPORATE DATA

管掌役員保証・編集後記

管掌役員保証

「Credit Saison Integrated Report 2020」の発行にあたって

当社は、財務情報と非財務情報を体系的にまとめることで、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに当社をご理解いただくためのコミュニケーションツールとして、2020年3月に初めて統合レポートを発刊いたしました。

「Credit Saison Integrated Report 2020」では、サステナビリティ戦略の5つのP「People、Partnership、Prosperity、Planet、Peace」に加え、社外取締役座談会などのインタビュー形式による新たなコンテンツを取り入れ、経営戦略、業績、事業活動の報告に、事業を通じた社会的課題解決・地域貢献など、持続的成長に向けた当社の取り組みをよりご理解いただけるように内容を充実しております。

作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」なども参考にしながら、全社横断的に各部門が協力して編集しております。私は、その作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明いたします。

当社は、今後も「Credit Saison Integrated Report 2020」を通して、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを進化させていくとともに、さらなる企業価値向上に向けた取り組みを進めてまいります。



常務執行役員
経営企画部、リスク統括部、
財務経理部 管掌
馬場 信吾

情報開示ツール

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さまのために、さまざまな情報を開示しています。

● IR情報
<https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/>



● 営業のご報告
https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/business_report/



● 株主総会情報
<https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/meeting/>



● 統合レポート
https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/integrated_report/



編集後記

「Credit Saison Integrated Report 2020」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

当社は、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年間で共に歩むファイナンスカンパニーへ」を掲げた中期経営計画の2年目を迎え、ライフステージの変化に合わせ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に挑戦しています。

本統合レポートは、「進化」と「つながり」をキーワードとして「これまでのクレディセゾン」そして「これからのクレディセゾン」をより理解していただくために、図やグラフ、データを使ってできるだけわかりやすく表現するよう努めるとともに、インタビューページや特集ページを設けるなど、新たな試みで作成しました。今後も、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションをさらに深めるために、読者の皆さまからの率直なご意見を頂戴し、内容をいっそう充実させていきます。

69

70