CREDIT SAISON

INTEGRATED REPORT 2022

統合レポート

クレディセゾンの新たな挑戦

金融サービスをコアとした、お客様の「困りごと」を解決する総合生活サービスグループへの転換

少子高齢化や女性活躍などの社会構造の変化、環境やジェンダーなどの意識や価値観の変化により、さらに消費者の価値観は多様化しています。お客様の多様なニーズにお応えするため、ファイナンスカンパニーの括りにとどまらない、総合生活サービスグループへと舵を切りました。生活の中で新たに生まれた課題・困りごとを解決することを志向し、便利でお得にとどまることなく、良い価値と体験を提供することを目指します。目まぐるしく変化する事業環境の中、これまで金融サービスで培ってきた事業基盤、顧客基盤を活かして、ステークホルダーと新たなイノベーションを共創し、持続可能な社会に貢献していきます。

総合生活サービスグループへの転換を加速する強み

創業当初から今まで、事業環境の変化に伴い変革を起こして数々の困難を乗り越えてきたのは、3つの強みがあったからです。
これからも強みを活かし、第3の創業期として総合生活サービスグループを目指します。

クレディセゾンのDNA

創業当時から受け継がれる挑戦と変革のDNA

クレディセゾンのDNA、それは、顧客本位の発想とパートナーシップによって新たなイノベーションを創出する「創造的破壊」、女性や若者のような社会的に制約のある立場の自由を確保する「制約を受ける人びとをエンパワーする」こと、新しく柔軟な発想のために「お客様に自ら近づいていく」ことです。

これらのDNAが創業当時から脈々と受け継がれ、現在の変革と挑戦につながっています。

セゾングループ創業者
堤 清二 氏

理念の浸透

一人ひとりが活躍する、持続的な成長に向けた改革

オープンイノベーションによるパートナーシップを構築し提携先との共創に努め、事業を展開してきました。それらが現在の幅広い顧客基盤につながっています。

また、全員活躍の推進のため全社員共通人事制度を導入し、同一労働同一賃金を実現しています。さらに2022年、新人事制度に改定し、さらなる社員の挑戦・成長を後押しする仕組みづくりを行っています。

革新的なイノベーション

業界に変革をもたらした革新的サービス

1980年代から、従来の常識を打ち破る即与信・即発行、サインレス決済、永久不滅ポイントなど、顧客本位のサービスを次々にリリースしました。

これからも顧客ニーズに沿った革新的な発想力で、金融サービス以外でもイノベーションを起こし続けます。

CONTENTS

Vision

1 クレディセゾンの新たな挑戦
3 目次／編集方針
4 変革と挑戦のあゆみ
6 CEOメッセージ
10 価値創造ストーリー
12 5つの事業

Strategy

13 COOメッセージ
17 過去中期経営計画の振り返り
18 新中期経営計画の概要
19 成長戦略①
「セゾン・パートナー経済圏」の確立と
グループ間の事業連携の強化
21 成長戦略②
ペイメント事業の再生
23 成長戦略③
ファイナンス事業の健全な成長と
新たな事業領域への進出
25 成長戦略④
グローバル事業の展開加速
28 グローバル戦略 | 担当役員インタビュー
30 財務資本戦略 | 担当役員インタビュー

Special Feature

34 CSDX戦略 | 担当役員インタビュー
36 グループ全体を支える基盤となる
CSDX戦略

Sustainability

39 リスク・機会への対応
41 クレディセゾングループのサステナビリティ
43 気候変動への対応
(TCFD提言に基づく情報開示)
45 環境
47 人権
48 人材戦略 | 担当役員インタビュー
50 人的資本
53 安心・安全・便利な
キャッシュレス社会への貢献
54 情報／サイバーセキュリティ
55 地域社会との共生
56 サステナビリティガバナンス鼎談
59 コーポレート・ガバナンス
63 社外取締役メッセージ
64 取締役・監査役・執行役員

Data Section

66 11ヵ年の要約財務データ
67 セグメントハイライト／
5ヵ年の非財務データ
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

ロゴに込めた想い

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

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様に、正確、迅速かつ公平な情報開示に努めています。
「Credit Saison Integrated Report 2022」は、中長期的な価値創造についてより一層のご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。
本レポートの編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしました。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

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

2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)について報告していますが、一部2022年度の活動についても掲載しています。

変革と挑戦のあゆみ

1951年 月賦百貨店㈱緑屋の創業

セゾングループの思想と文化の始まり

1951年5月、商品を月賦で販売する月賦百貨店㈱緑屋として設立しました。70年代の経営悪化により西武流通グループ（後にセゾングループ）に入り、クレジットカード会社への業態転換をしました。

セゾングループの創業者である堤清二氏は、戦後、「衣食住」のニーズが充足した後の消費者ニーズを予見し、消費文化をリードしながら生活に関わるあらゆる領域に事業を拡大することで流通改革を推し進める“生活総合産業”を提唱していました。常にお客様を見つめ、新しいイノベーションを社会に提供していく――そんな思想がセゾングループの根底にはありました。

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。

1980年 ペイメント事業への転換

革新的なイノベーションを次々に生み出し、クレジットカードNo.1会社へ

1980年に㈱西武クレジット、1989年に㈱クレディセゾンに社名を変更してからは、業界のタブーを打ち破る即与信、即発行、サインレス決済、永久不滅ポイントなど、顧客本位のサービスを次々にリリースし、2002年には年間カード発行枚数、総会員数、年間カード稼動枚数、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。

1982年 「西武カード」発行、
セゾンカウンターでの即与信・即発行・即利用を開始

1988年 VISAおよびMasterCardとの提携により
年会費無料のインターナショナルカード化

1990年 日本初の「サインレス取引」を開始

2002年 無期限ポイントプログラム「セゾン永久不滅ポイント」を開始
2003年 出光興産・りそなHD・髙島屋などと合併方式で
2004年 資本・人材・ノウハウを提供するビジネスモデルを確立

永久不滅ポイント

2006年 ポイントサイト「永久不滅.com」
（現セゾンポイントモール）の運営開始

2010年 アメリカン・エキスプレス社と世界初の
「センチュリオン」デザインカードを発行

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

2000年 事業構造の転換

ファイナンス事業の本格化と、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、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し、2006年にはユーシーカード㈱(UC会員事業会社)と合併しました。

また、カード事業で培った経営資源を最大限活用し、リース、信用保証、ファイナンス関連など各事業を強化しました。ファイナンス事業では、事業者の設備投資計画に合わせたOA通信機器のリースや、金融機関と提携した個人ローンの推進、フラット35・家賃保証のサポートなど法人・個人向けに幅広くサービスを展開しています。

さらに、業界初のカードプロセ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。

2014年 グローバル事業の加速

日本のノンバンクからアジアで特色のあるファイナンスカンパニーへ成長

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金融ビジネスに参入しました。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しました。

2022年 デジタル化の加速

総合生活サービスグループへの転換 リアルとデジタルを融合し、カスタマーサクセスを実現

2019年以降進めてきたデジタル化を加速させ、ファイナンスカンパニーの括りにとどまることなく、「Neo Finance Company」として、総合生活サービスグループへの転換を図っています。リアルとデジタルを融合し、カスタマーサクセスを実現することをミッションステートメントとしています。さらに、2021年度に発表したCSDX戦略により、デジタル技術の活用によるビジネスの変革・転換を加速しています。

成熟社会で生まれるあらゆる「困りごと」に対してグループ全体でどこよりも親切かつ適切に素早く解消することで、お客様の満足度を高め、新たな価値創造を図っていきます。

CEOメッセージ

挑戦する人材を後押しし、
イノベーションの創出を続けていく

代表取締役会長CEO
林野 宏

事業環境認識

私は2021年の統合報告書で、米中対立などの国際政治動向に、ずっと目が離せないでいると申しあげました。この1年間で、国際情勢はさらに緊迫感を増しているのは周知のとおりです。2022年2月に勃発したロシア・ウクライナ問題はもとより、台湾有事が想定される事象など、米国・EU・中国・ロシアのパワーバランスをめぐるせめぎあいは今、世界全体を巻き込んで収拾のつかない様相を呈しています。

資本主義についても、過去の際限のない利益至上主義が格差社会を著しく加速させ、今やその是正が不可能なほど、先進諸国はもちろん、日本を見ても進捗しており、もはや手の打ちようがないところまで来ています。また、独裁的志向が強い国家が乱立し、主要国、共産社会でもこうした国家エゴの衝突がいつどんなきっかけで起こるかわからないほど、危機感を増しています。そのような地政学上リスクの中で日本は、先進諸国の中で最も低い経済成長率のまま、絶えず劣勢に立たされ、存在感をなくしています。

そのような中で、当社は事業ポートフォリオを強固なものにするために、日本にとどまらずインド・東南アジア地域を中心とするグローバル事業を強化しています。グローバル事業をよりスピーディに展開するために、2022年4月、海外拠点を統括していたシンガポール子会社Credit Saison Asia Pacific を Saison International へ商号変更するとともに、東京本社内のグローバル事業推進・管理機能を同社に移管することでインド・東南アジアをはじめとした海外市場全体の統括機能強化を図り、海外拠点の横連携や新規事業開発をより迅速に意思決定して推進していく体制を確立しました。世界情勢の中での日本の地位に対する私の強い危機感は、当社の組織編成にも表れています。

第3創業期※：総合生活サービスグループへの転換

2022年5月に、当社は新たな中期経営計画として「総合生活サービスグループへの転換～リアルとデジタルの融合でカスタマーサクセスを実現」を公表しました。第3創業期は、これまでと何が違うのか。それは、これだけ社会構造が変容している中で、当社自身も、ペイメント事業に頼るビジネスモデルから脱却を図る、という点です。

私たちが志向する「総合生活サービスグループ」とは、お客様の生活のあらゆる「困りごと」に対して、グループ全体で、どこよりも親切に、適切にそして素早く対応し、お客様の満足度を上げていく姿です。これはセゾングループの創業者である堤清二氏が提唱されていた「生活総合産業」をベースにしています。当時のセゾングループは、新たな消費者ニーズを予見し、消費活動、消費文化をリードしながら、生活に関わるあらゆる領域で事業拡大をすることで、流通革命を推し進める思想を持っていました。私は、その堤氏の経営スタイルから多くを学び、セゾングループの金融部門を担う一角として、当社がクレジットカード業界で創造的破壊を繰り返しながら成長できるよう、経営者として道を切り拓いてきました。

第3創業期では、この「総合生活サービスグループ」を成し得る経済圏を、「セゾン・パートナー経済圏」と呼び、資本関係や業務提携などがなくてもビジネスだけで成立するような緩やかな経済圏を構築して、お客様の「困りごと」に対してともに解決を図る姿を追求していきます。2021年9月に、50代からの暮らしにまつわる困りごとや悩みごとを解決するポータルサイト「セゾンのくらし大研究」を開設しました。その中身は、必要資金に向けたローンや不動産、家計のやりくりや将来への備えといった「お金」にまつわるものに限らず、ハウスクリーニングやお墓参り・清掃代行、住まいのトラブルやパソコンの相談・修理、美容、相続、ペットなど、さまざまなメニューが取りそろえられており、開設後約1年で月間ページビューが250万回を超えるほど、多くのお客様からご支持を得るまでになりました。「生活をしていくうえで、何か困りごとやお悩みごとがありましたらいつでもセゾングループにご相談ください」と、お客様に対して言える、そして実際にご要望に応えられる。そうした仕組みをつくれば、私たちの「セゾン・パートナー経済圏」は間違いなく勝てる、と私は確信しています。「セゾンのくらし大研究」に相談すれば、どこよりも安く、気の利いた形で迅速に困ったことを解決してくれる。こんな仕組みを実現できるサービス圏をつくり上げれば、顧客からの支持を集め、それが口コミとなって広がり、おのずとカードホルダーの数も増えていくに違いないからです。

この経済圏をともに構築していくのが、緩やかにつながるパートナー企業です。そしてそれらパートナー企業に対して、当社側が「ギブ・アンド・テイク」で「ギブ」するのが、約3,600万人の会員顧客資産です。この顧客基盤を、経済圏のパートナー企業の事業の成功へと活かしていただき、私たちのお客様も「困りごと」が解決して喜び、パートナー企業も事業が発展して喜び、そして私たちもビジョン実現に近づき、誰もがそのメリットを享受できるようになると考えます。

※ 第1創業期：1951年月賦百貨店㈱緑屋創業期
第2創業期：1980年（株）西武クレジットに社名変更。クレジットカード会社への転換期
第3創業期：現在、新中期経営計画「総合生活サービスグループへの転換」に挑戦

リアルで培った強みをデジタルに融合する

第3創業期のビジョンを実現するうえで重要になるのが「Innovative」「Digital」「Global」の3つの基本コンセプトです。なかでも「Digital」に関しては、当社のDX戦略「CSDX戦略」が、DX人材の獲得という点で想定以上の進捗を見せています。コロナ禍では、リアル店舗が苦戦し、その一方で、ECやデリバリーなどバーチャル領域へのシフトが加速して、個人消費全体の20%～25%まで拡大するとも言われるようになりました。EC成長の勢いは目覚ましいものの、全体のパイを見れば、EC消費の3倍となる75%はリアル店舗が占めている構図は当面の間、変わりそうにありません。当社は、提携した大型リテールや銀行などのハウスカードを中心に会員数を伸ばし、ハウスカードの募集プロセスでは、千差万別のお客様とマンツーマンで会話をする、そのノウハウを身に付けてきました。リアル領域で培ったこうしたノウハウや実績は、サービスのウェブ化を進めるうえでも存分に生きてきます。リアルマーケットに強い私たちが、DXを巧みに活用し、リアルの強みをバーチャルでも活かしていけば新しい顧客体験が創出され、そこにリアル店舗の撤退が増えれば残存者利益も付加できる、そのような機会があると考えます。

ダイバーシティに富んだ組織の中でこそ、イノベーションが生まれ育つ

私は、当社が成長を遂げてきたその最大の源泉は、イノベーションを生み出す力にあったと述べてきました。第2創業期に当社が生み出したイノベーションは、それまである程度収入のある一部の方が持つ決済ツールであったクレジットカードという業界の常識を打ち破り、「即時与信、即日発行、即日利用可能」「年会費無料」のクレジットカードとして、ショッピングの中心層である女性や若者などの新たな顧客層を取り込むことで民主化し、多くのカード会員を集めました。その後も、「永久不滅ポイント」「サインレス」など、これまでにはない数々のイノベーティブな施策をいち早く打ち出してはお客様からのご支持を得て、成長を果たしてきました。

イノベーションとは、資本主義の本質である「創造的破壊」と、企業の本質である「競争」とが、車の両輪となって、社会の革新や発展をもたらすものです。イノベーションを、技術革新と混同される方もいらっしゃいますが、技術革新がもたらす発明とイノベーションとでは概念が異なります。イノベーションの本質は、「なぜ、今までこれがなかったのか」と、潜在需要を顕在化させるところにあり、技術的にできるか、できないかといった「難しさ」ではなく、「思いつくか、思いつかないか」の差、さらには思いついたことを「実行するか、実行しないか」の差が決め手となります。それは、違う視点から言えば、誰にでもイノベーションを生み出すチャンスがある、ということでもあります。

イノベーションは、社員・お取引先・お客様のどこから生まれてくるかわかりません。ですから、なるべく広い範囲からアイデアや意見、データを集め、それらをもとに経営判断をしていくことが求められます。それは言いかえると、「全員」がイノベーションを生み出すことに参加でき、またその参加者は多様性に富んでいるほどイノベーションが生まれやすい、ということです。例えば、新卒採用で入社し、社内で育成された人材は、会社に対する高いロイヤリティが芽生えますが、ひとつの組織にのみ所属し続けることで、異端児にはなりにくい傾向があります。そこで、

当社の外で経験を積んだ人材を、新しい風として積極的に中途採用し、生え抜きの人材とミックスすれば、イノベーションを起こしやすい組織を持続できます。中途採用人材の良いところは、社内に頼る人がいないという逆境です。社内に自分の味方がいなければ、自分でなんとかやらなければならない。そうなると、必ず必死になります。少数精鋭主義というのは、精鋭を少数集めるのではありません。少数にすれば、精鋭が育つ。それと同じです。

また私は、堤清二氏の経営思想としての「顧客最優先」、組織理念としての「経営共和主義」、組織風土としての「ヒューマニズム」、そして「男女平等」「学歴無用」「能力主義」「年功序列は行わない」「同一賃金同一労働」というフィロソフィーを、ずっと受け継いできました。お取引先とも、社員とも、「さん」付けで会話をし、私たちは上下の関係ではなく、イコール・パートナーの関係だと捉えています。実はこのイコール・パートナーのチームで結成されているようなフラットな組織体制であることが、イノベーションをすぐに行動に移していくうえで非常に重要なポイントです。誰がイノベーションに気がつくかわからない中で、組織がピラミッドのようなヒエラルキーになっていれば、イノベーションを行動に移すまでに相応の時間がかかるからです。

常々私は、危機感の欠如が企業にとって最大の敵であると申しあげています。危機感がなければ、企業にとって大切な競争力を弱め、イノベーションを起こす力を失うからです。イノベーションは、危機感の賜物であり、危機感がない場所にイノベーションは生まれません。経営の執行については社長執行役員COOである水野に任せる体制となり、CEOとしての自身の重要な役割のひとつは、当社のイノベーションを生み出す力をこれからも絶やさないようにしていくことだと感じています。それはつまり、社員に危機感を植え付けながらも、同時に、フラットな組織の中で、挑戦したいと思う尖った人材の背中を後押しし、失敗を許容しながら一番やりたいことをやらせてあげられる環境を整えることです。

2021年の統合報告書では、インキュベーションをキーワードに、将来的に100社を超える会社をつくり、公募制で自ら手を挙げた社員にどんどん任せていくことを紹介しました。今年9月からは新たな人事制度を導入し、社員が自分のやりたい仕事をして働ける仕組みを導入しています。会社として目指す姿は、「総合生活サービスグループ」と明確です。まずは「もう当社はカード会社ではない」と思うことがスタートです。そのうえで、一人ひとりが自分は何をしたいのか、自分の意志で自分の人生を設計・選択し、そうした挑戦を志す社員を後押しする会社であり続けたいと思います。

グローバルの中で本質を見抜く力を付ける

冒頭に、シンガポールのグローバル統括機能を強化することをご説明しました。国民の平均年齢も若く成長ポテンシャルの高い東南アジアをはじめとするグローバルマーケットで、当社のグローバル事業も目覚ましく成長しています。私は若い世代がグローバル市場で活躍していくためには、経済のみならず、政治や文化、思想、宗教など、各国の理解を深めることが非常に重要と考えます。世界で起きているさまざまな事象について、あふれる情報に流されるのではなく、歴史を学び、その本質的な部分に目を向ける、その力を養わなければなりません。

日本人は、諸外国の人と比べて、周囲への気遣いやルールを守ることを重視するという特徴があります。しかしその一方で、自分で判断し、本質的な部分に目を向ける人が少ないのではないかと危惧しています。人はみな、同じ資格・地位を持ち、生まれながらに平等だと福沢諭吉は「学問のすゝめ」で説いています。それでも、「人学ばざれば智なし、智なき者は愚なり」（賢人と愚人の違いは、学ぶか学ばないかによって決まる）と、「実語教」にはあります。

今後も当社は、常に本質を問い、学びをとめず、正しい価値観を共有しながら、社員にチャレンジする機会を与え続ける会社でありたいと思います。ステークホルダーの皆様には、変わらぬご支援を賜りますようお願い申しあげます。

Vision

価値創造ストーリー

当社は、1951年に月賦百貨店㈱緑屋として設立し、
さまざまな困難の中、サービス先端企業としてチャレンジを続けてきました。
過去から未来へと、「今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会」の実現のために、
当社だからこそできる社会・環境課題解決により、貢献していきます。

目指す社会像

今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会

お客様

社員

パートナー

ステークホルダーとの価値共創

株主

地域・コミュニティ

ファイナンスサービスを軸にお客様の「困りごと」を解決する

総合生活サービスグループへの転換

ファイナンシャル・インクルージョン※の実現

社会・環境課題

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

※ ファイナンシャル・インクルージョン：金融包摂。誰もが金融サービスへアクセスでき、金融サービスの恩恵を受けられるようにすること。
金融包摂はSDGs達成のための重要な課題と認識されている。

社会・環境課題解決により、
今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会創りに貢献

ファイナンスサービスを軸にした
総合生活サービスグループへの転換

主な経営資産

脈々と受け継がれてきた企業文化
- すべてのステークホルダーとの共創意識
- 年齢、性別、学歴無用の能力主義
- 創造的破壊、失敗を許容する組織風土
- 行動指針「CSスタイル」

活力ある人材
全社共通人事制度*のもとで活躍する人材

連結社員数	5,562名
単体社員数	4,084名（うち女性3,058名）

*アルバイトを除く

イノベーション創出力
- 創業72年で培った与信ノウハウ
- ペイメント・ファイナンス分野に経験豊富な専門人材
- ファイナンス分野でのサービス開発実績
- 変化に機動的に対応できるシステム基盤

盤石な営業基盤
業界トップクラスの顧客層

個人会員数	約3,600万人
法人カード発行先	150,000社超

健全な財務基盤
高い信用力に基づく多様な資金調達

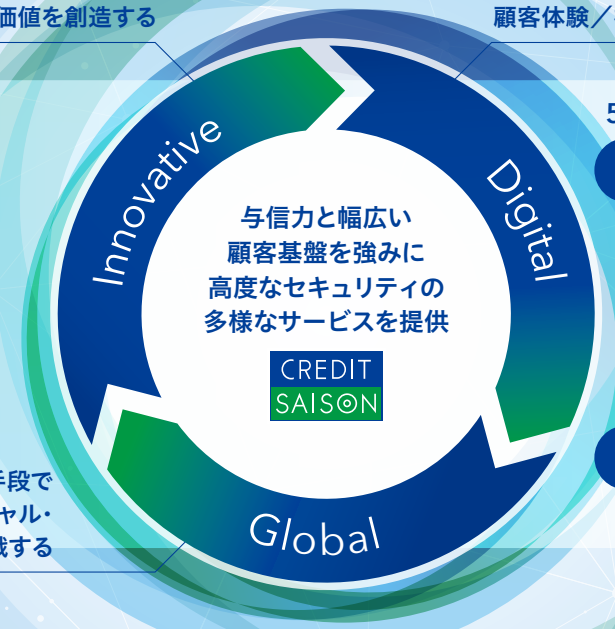
連結総資産	3兆6,107億円
連結有利子負債	2兆5,690億円

独立系ノンバンク最上位クラスの信用力

高い信用格付（格付投資情報センター（R&I））（1996年10月以降26年継続）	A+

あらゆる「困りごと」を起点に既存の
価値観を変革し新しい価値を創造する

リアルを融合させたデジタル化の推進で
顧客体験／社員体験を変革する



金融サービスという手段で
ファイナンシャル・
インクルージョンに挑戦する

5つの事業 ›P12
- 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
- エンタテインメント事業

お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに

パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる

持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上

一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる

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

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

クレディセゾングループのサステナビリティ ›P41

ステークホルダーとともに創出する価値

お客様 / パートナー / 地域・コミュニティ / 株主 / 社員

レジリエントな組織の実現
サステナビリティ推進委員会新設による社会・環境課題取り組みの進捗

委員会・ワーキンググループ開催数	計26回（委員会7回／WG:気候変動10回／DE&I:9回）
株主・投資家との対話件数	196回
セキュリティ事故件数	0件

働きがいと多様な価値観の醸成

女性社員比率	74.9%
女性管理職比率※2	24.5%
デジタル人材	約260名
有給取得率	73.5%

新事業・プロダクト開発

新プロダクトリリース件数	約40件※1
SWITCH SAISON提案数と事業化数	提案数約1,000案件　事業化4案件

社会・環境課題解決力の強化
- カーボンニュートラル・循環型社会の構築を目指した業務提携
- 環境保護活動（赤城自然園の運営）　来園者数約7.4万人
- 募集業務のデジタル化による紙消費量削減
- アジアを中心としたアンダーサーブド層へのファイナンシャル・インクルージョン

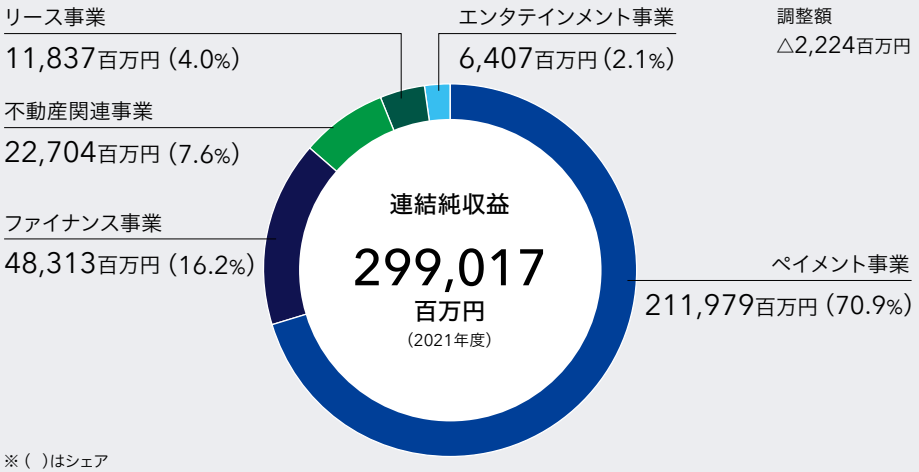
財務成果

ROE（自己資本利益率）	6.5%（前期7.1%）
自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率）	15.6%（前期15.6%）
グループ事業利益の向上	523億円（前期比8.2%増）
配当金総額	86億円（前期70億円）
株主総利回り（単体）	76.9%（前期75.4%）

※　2022年3月末現在を基準としていますが、一部2022年11月現在のものも含まれています。
※1 2021年4月～2022年3月までの商品・サービスを集計した件数
※2 部課長職

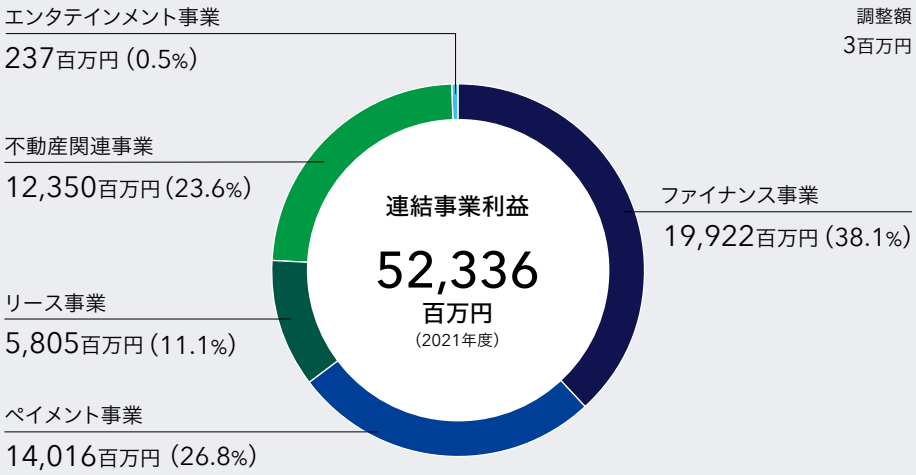
5つの事業

セグメント別純収益



※（ ）はシェア

セグメント別事業利益



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、キャッシュレス社会の実現に向け、多様な決済サービスを提供しています。また、クレジットカード事業者などから業務受託するプロセシング事業を、顧客のニーズに合わせてワンストップで提供します。

さらに海外では、アジアを中心に適切な金融サービスを十分に受けられない人々（アンダーサーブド層）や企業に対して、デジタル化・現地化された金融サービスを提供し、ファイナンシャル・インクルージョンを推進しています。

OA通信機器を中心とした「ファイナンスリース」「事業用割賦」を、事業者の設備投資計画に合わせて展開しています。

キャッシュレス決済の拡大を捉えたPOSレジ周辺市場のようなビジネストレンドへの対応に加え、環境商材をはじめとした成長分野にも挑戦しています。

信用保証事業、ファイナンス事業から構成されており、「セゾンのフラット35」「セゾンの資産形成ローン」および「セゾンの家賃保証 Rent Quick」を中心に、住宅購入から賃貸まで、生活創造金融サービスを展開しています。

不動産事業、不動産賃貸事業およびサービサー（債権回収）事業などを行っています。

アミューズメント事業などから構成されています。

COOメッセージ

「セゾン・パートナー経済圏」の構築と目覚ましいグローバル事業の成長を通じて、第3創業へ向けて攻めの体制に転じる

代表取締役（兼）社長執行役員COO
水野 克己

Q 2021年3月に就任して1年が経ちました。この1年のご自身の振り返りを聞かせてください。

昨年1年はコロナ禍での行動制限が緩和と引き締めを繰り返す不安定な状況にありましたが、その中でも、社内に向けてはなるべく現場とのコミュニケーションを多く取ることを意識し、オフライン・オンラインを織り交ぜながら、積極的な現場視察を心掛けました。新中期経営計画に向けた考えや、自ら変化することの重要性を言い続け、社員の半数以上とは対話ができました。私はできるだけフラットな組織を志向しており、私自らが現場に飛び込んで回ったことで、経営と現場との距離も縮まったように感じています。また、社外に対しては、会長の林野とともにお取引先を積極的に訪問し、お客様をハブとしながら、緩やかに横でつながる経済圏の構想について考えを共有させていただきました。

Q 新型コロナウイルス感染症の動向以外にも、ウクライナ情勢などの不透明感が見られますが、現状の事業環境をどのように認識していますか。

円安、原油高、物価高といった世界情勢が当社に与える影響はプラスとマイナスの両面があります。円安や物価高は「取扱高」の視点ではプラスに影響し、円高の時に先行して投資を進めてきた海外ファンドは、数値上プラスに効いてきます。一方で、円安に振れると、支払手数料の一部やクラウド使用料など、ドル建てでの支払い先に対するコストは増加するという点でマイナスに影響します。

当社のグローバル事業は特に著しい成長を見せており、マクロでの国際情勢の動きは、もはや対岸の火事では済まなくなりました。さまざまな海外情勢が当社事業やファイナンス先にどのような影響を及ぼすか、常にアンテナを張ってウォッチしています。

Q 前中期経営計画を振り返ってどのように評価していますか。

コロナ禍という状況下でしたが、当初の目標数値をほぼ達成できました。過払い問題に関しては大幅な引当金を計上することになりましたが、ある程度決着が見えたという点では一区切りついており、また新システムも安定稼働を続けていることから、まさにこれから、攻めの体制へと転じる時期に来たと感じています。

新中期経営計画のテーマに掲げてきた「Innovative」「Digital」「Global」についても、それぞれ着実な進展を見せました。「Innovative」は「Digital」も「Global」も含めた全体を総括するものですが、サービス改廃に加えて2020年に開始したSAISON CARD Digitalのようなデジタルとイノベーションが融合した商品やサービスも、さらに推し進めていきます。社内では、役員自らが率先垂範で、新規事業の提案をするなど、ボトムアップとトップダウンの双方向で、イノベーティブな取り組みを生み出す仕掛けもしています。「Digital」では、「CSDX戦略」において想定以上にDX人材の採用確保ができ、引き続きオペレーションの再設計を進めながら、順次、新サービスをローンチしていきます。「Global」もグローバル戦略（P28）でご紹介しているように大きく芽を出し始めています。

Q 今回新たに発表した新中期経営計画の概要について教えてください。

新中期経営計画「総合生活サービスグループへの転換～リアルとデジタルの融合でカスタマーサクセスを実現」を2022年5月に公表しました。前中期経営計画の総合生活サービス「企業」からあえて「グループ」へと表現を変更したのは、お客様を中核とした緩やかな横のつながりの経済圏をより意識したいという思いからです。当社は、グループ各社に対するガバナンスにおいても、グループ各社で自主独立した経営を促すスタンスで進めてきており、ブランドや資本関係で括った経済圏の構想は考えてきませんでした。それは当社が、あくまでお客様を基点にサービスを考え、お客様にとって利便性の高い「総合生活サービスグループ」になることを志向しているからです。この緩やかな経済圏は、お客様がご利用されたいと思うサービスを提供する企業と広く緩くつながり、異なるブランドのさまざまなサービスをそろえていこうという思想ですから、競合企業であっても、お客様に資するのであれば提携してこの経済圏に取り込むこともあるのです。

その一方で、創業者・堤清二氏が創り上げ、富裕層やシニア層に幅広くご支持いただいている「セゾン」ブランドについては、そうしたブランドイメージを抱かないY世代・Z世代に向けて再度前面に出したいと考え、「セゾン・パートナー経済圏」と呼称することにしました。お客様を基点にその困りごとを解決していく、というセゾングループが大切にしてきたこの思想は、国境を超え

て、急速に増えつつある海外の社員の琴線にも触れ、ベトナム、インド、インドネシアなど、多様な事業を展開する海外各国においては、「セゾン」ブランドが、お客様基点の思想を象徴するものとして社員の共通項として根付きつつあります。

新中期経営計画では成長戦略として、①「セゾン・パートナー経済圏」の確立とグループ間の事業連携の強化、②ペイメント事業の再生、③ファイナンス事業の健全な成長と新たな事業領域への進出、④グローバル事業の展開加速の4つを掲げ、最終年度の数値目標として、連結事業利益700億円、ROE８％程度の達成を目指します。

Q 新中期経営計画で掲げた4つの成長戦略について、そのポイントを教えてください。

「セゾン・パートナー経済圏」の確立とグループ間の事業連携では、当社グループの持つ約3,600万人の会員のお客様基盤のさらなる有効活用を推進します。緩やかな経済圏の中で、グループ企業間や社内異事業間の資源を複合的に掛け合わせ、サービスの多層化を通じて相互にシナジーを発揮しながら、お客様に資する価値を創造していきます。

ペイメント事業の再生に関しては、安心・安全ブランドとして認知度の高いAMEXブランドを活用したSAISON AMEXのプロダクトを基盤とする「AMEX戦略」と、お客様のライフタイムバリュー（顧客生涯価値）を向上させる「新GOLDカード戦略」を推進し、お客様のメインカード化を進めます。また、個人に限らず、SMEなどの法人向け決済としてもAMEXをご活用いただけるよう施策を推し進めていきます。

ファイナンス事業の健全な成長と新たな事業領域への進出に関しては、不動産関連事業におけるグループ各社の強みを活かしながら不動産金融における機会とリスクを捉え、バランスを重視した構造改革を進めます。資産形成ローンでは、これまでの債権の売却を図ると同時に、パワーカップルなどの平均年収1,000万円超の世帯層に向けたビジネスに挑戦します。

グローバル事業の展開加速については、一般の金融機関からの融資などを受けるのが難しいアンダーサーブド層をターゲットとした「レンディング（貸付）事業」と、世界中の有望なスタートアップに対する「インベストメント（投資）事業」とをコア事業として、ファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指します。コロナ禍での移動制限が緩和に向かう中、既存事業の成長加速は大いに期待でき、今年シンガポールに設置したインターナショナルヘッドクオーター（以下、IHQ）を軸に、スピード感のある意思決定でその成長を支えます。また、CVC事業はかなりのスピードでチームの強化・拡充を進めており、投資ターゲットについてもワールドワイドな展開を目指していきます。

Q 5年後、10年後に目指す企業像を聞かせてください。

中長期的な事業ポートフォリオのバランスについては、ペイメント：ファイナンス：グローバル：新規事業が、「3：3：3：1」の割合で構成される姿をイメージしています。2021年度は大変好調に推移している不動産の事業利益に引っ張られ、ファイナンス事業の比重が7、ペイメント事業が2、そしてグローバル事業が1という姿になっていますが、グローバル事業の割合は想定以上に急拡大を示しており、またペイメント事業についてもある一定レベルでしっかりと安定的に利益を生み出す体質になってきましたので、将来的な「3：3：3：1」の構成はかなり現実味を帯びてきたと感じています。

新規事業については、2022年8月に、廃棄物の再資源化率の向上とサーキュラー・エコノミーの実現を目指す㈱リ・セゾンを立ち上げました。また、2022年9月には、飼い主と獣医師をオンラインでつなぎビデオ通話によるペットの遠隔診療・相談を実現する「セゾンのVETsサポートクラブ」を始めました。日本獣医師会との連携を通じて、国内の約3分の1の動物病院とのネットワークが実現しており、新規事業として分社化を進めながら推進しています。

攻めの時期が来たと申しあげましたが、現在のグローバル事業の成長の勢いや、グローバル事業に携わるメンバーのプロフェッショナルなノウハウ、スキルなどを見ると、10年後には当社事業利益の半分以上を海外で稼ぐ企業になる予感すらあります。私がグローバル事業を担当し現地に行っていた頃は、人材やネットワークを一から立ち上げるステージだったこともあり日本人中心の運営スタイルでしたが、今は、外国籍人材が事業をリードしています。特に国としても目覚ましい経済成長を遂げるインドは資金需要も旺盛で、現在インド国内16ヵ所に事務所を構え、マ

レーシア出身の30代女性起業家がCEOとして現地スタッフ約300名を束ね、着実に業容拡大を進めています。インドは利益も出て、残高規模も近いうちに1,000億円規模の成長が見込め、IPOも視野に今後の事業成長のあり方についての議論が進んでいます。ベトナムの事業も、インドネシアでP2Pレンディングを行うJuloも、現地人材をトップに、事業成長を牽引しています。グローバル事業の成長を見据えてクレディセゾン本体の経営基盤も手を打っていくことで、当社そのものがインターナショナルカンパニーへと大きく変貌する姿も描けます。また、グローバル事業と切磋琢磨するようにファイナンス事業やペイメント事業も伸ばしていくことで、当社を成長させていきたいと考えています。

Q 持続的な成長を進めていくうえでの課題は何でしょうか。

当社が変化を続けていくうえでカギとなるのが人的資本であり、当社に集まる人材についてはかなり多様性が進んできました。当社の自由闊達で多様性を受け入れる企業風土と、若手にもポジションを用意して権限を積極的に委譲するという経営姿勢は、チャレンジ精神に富んだ人材を惹きつける要素となっており、実際に何かを成し遂げたいと標榜して当社に入社する人材が多く集まっています。新しいことにチャレンジしてもらえるよう、失敗を許容する風土をどんどん広めていきたいと思います。2022年9月に人事制度を改定しましたが、その狙いは、働き方改革の進展以上に、まずは一人ひとりが何をやりたいのかをしっかり考え、そのうえでチャレンジしたい人にはチャレンジできるルートを用意したことにあります。一人ひとりが楽しく、働きがいを持って仕事に従事できる組織をつくることは、企業の活力として大事な要素です。また、レジリエントな組織づくりには、一人ひとりが心身ともに健康であること、すなわち健康経営も重要です。

攻める時期に入った今、グローバル、ファイナンス、ペイメントの各事業において、多少の失敗もうまくコントロールしながら新しいことにチャレンジしていきたいですし、時代の変化を察知するには、やはり現場に足を運ぶことが肝要ですから、お取引先やパートナー、現場で何が起こっているのか、その空気感をしっかり感じ、それぞれの課題を生の声として聞く、そのようなスタイルを自ら率先垂範して行っていきます。そして何より、事業を継続していくにあたって、サステナビリティにも真正面から向き合っていきます。

Q 最後にステークホルダーに対してメッセージをお願いします。

まず株主の皆様に対しては、今回、増配を実施しました。今後も増配や自己株式の取得といった株主還元を随時検討していきますが、株主還元の王道はやはり、当社の取り組みがお客様、お取引先、社員といったステークホルダーと有機的に機能することで業績が向上し、成長性が見えることで企業価値が上がることだと考えます。

そこでお客様に対しては、これまで私たちが得意としてきた、自らお客様に近づいてヒューマンタッチなサービスを展開することを通じて、お客様の抱えるさまざまな困りごとに寄り添って解決を図っていきます。また、お取引先とは、これまでもともに顧客基盤を拡充する取り組みを進めてきました。お客様を基点とした緩やかな経済圏構想の中で、お客様の「困りごと」を解決しながら、当社の持つ顧客基盤をお取引先に送客するなど、お取引先にもプラスとなる取り組みにしていきます。社員に関しては、社員の力こそが企業の活力ですから、業績連動の報酬体系の導入など、社員への還元の拡充を検討しながら、これからどんどん会社が進めていく変化をともに楽しみ、会社の変化を自分の成長機会と捉えて、さまざまな挑戦を続けてもらえる環境を作っていきます。

こうしたお客様、お取引先、社員といったステークホルダーと有機的につながった取り組みを通じて、業績や成長性という点でも魅力ある企業として持続的成長を果たしていきたいと思いますので、引き続きご支援のほど、よろしくお願い申しあげます。

過去中期経営計画の振り返り

2015年度以前の取り組み

ペイメント　リース　ファイナンス
不動産関連　エンタテインメント

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
連結イシュア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

2016年度～2018年度 中期経営計画

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

戦略／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

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

2019年度～2021年度 中期経営ビジョン Neo Finance Company in Asia

「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

MISSION STATEMENT

～お客様と50年間をとも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

戦略／施策

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
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

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 ― 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 ― グローバルビジネス

成果

**ペイメント事業は、営業時間の短縮や外出自粛などの影響を受けて
回復途上である一方で、第2の柱としてファイナンス事業は堅調に拡大、
第3の柱としてグローバル事業の利益貢献拡大の見通しが立つなど
事業の多角化に一定の目途がついた**

➤ 詳細はP30～33をご覧ください。

※ 2021年度は将来を見据え、利息返還損失引当金を136億円計上しており、この影響を除いた実質的な事業利益は650億円超と、中期経営計画に掲げた事業利益目標600億円は達成しています。

新中期経営計画の概要

基本方針

総合生活サービスグループへの転換
～リアルとデジタルの融合でカスタマーサクセスを実現～

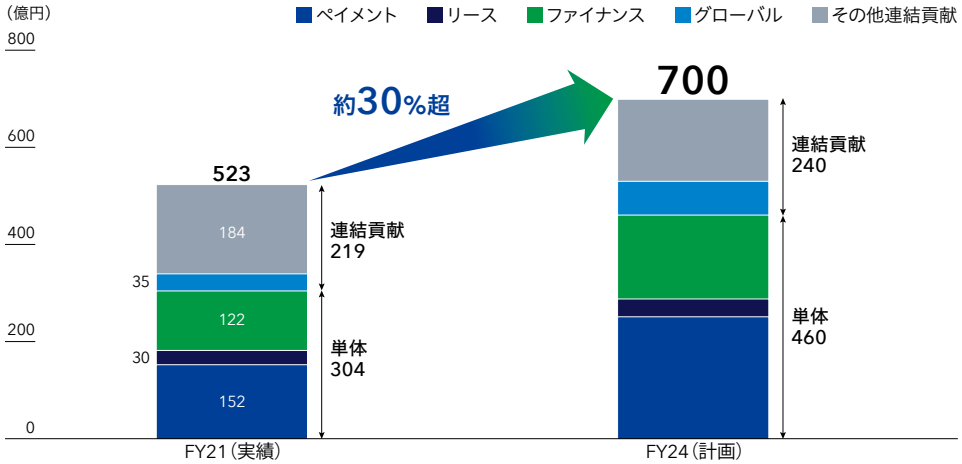
当社は、「総合生活サービスグループへの転換」を中期経営ビジョンとして掲げ、「Innovative」「Digital」「Global」を基本コンセプトとして、「リアルとデジタルの融合でカスタマーサクセスを実現」をミッションステートメントとする2022～2024年度までの中期経営計画を策定しました。中期経営計画の実現に向け、ファイナンスカンパニーの括りにとどまることなく、「NEOファイナンスカンパニー」として、成熟社会で生まれるあらゆる「困りごと」を、グループ全体で、どこよりも親切に適切に素早く解消し、お客様の満足度を高め、新たな価値創造に向け取り組んでいきます。これらの取り組みにより、計画の最終年度である2024年度において、連結事業利益700億円の達成を目指していきます。

基本コンセプト

これまでの3つのコンセプトを継続し、浸透させ、各事業のドライブを加速させる

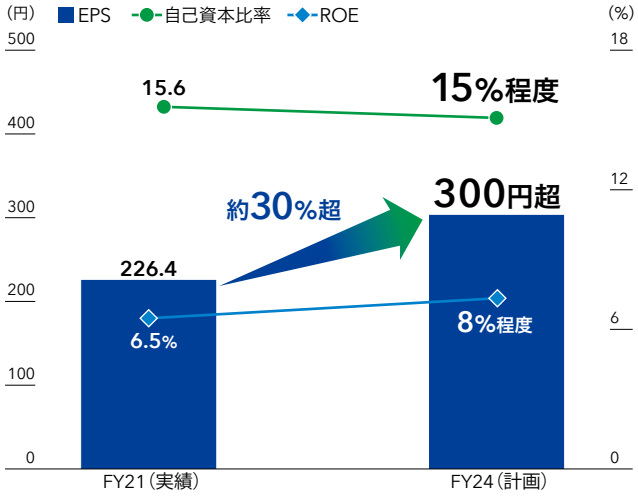
経営目標

事業利益目標



※ ペイメント/リース/ファイナンス以外は、ペイメント事業に包含　※ 営業外損益は、ペイメント事業に包含

主要経営指標



中長期的な経営目標

自己資本比率：15%程度

メルクマールどおり進捗

ROE：10%超

本中期（～FY24）で
8%程度、
次期中計以降（FY25～）で
達成を目指す

成長戦略 ①　「セゾン・パートナー経済圏」の確立とグループ間の事業連携の強化

「セゾン・パートナー経済圏」の確立

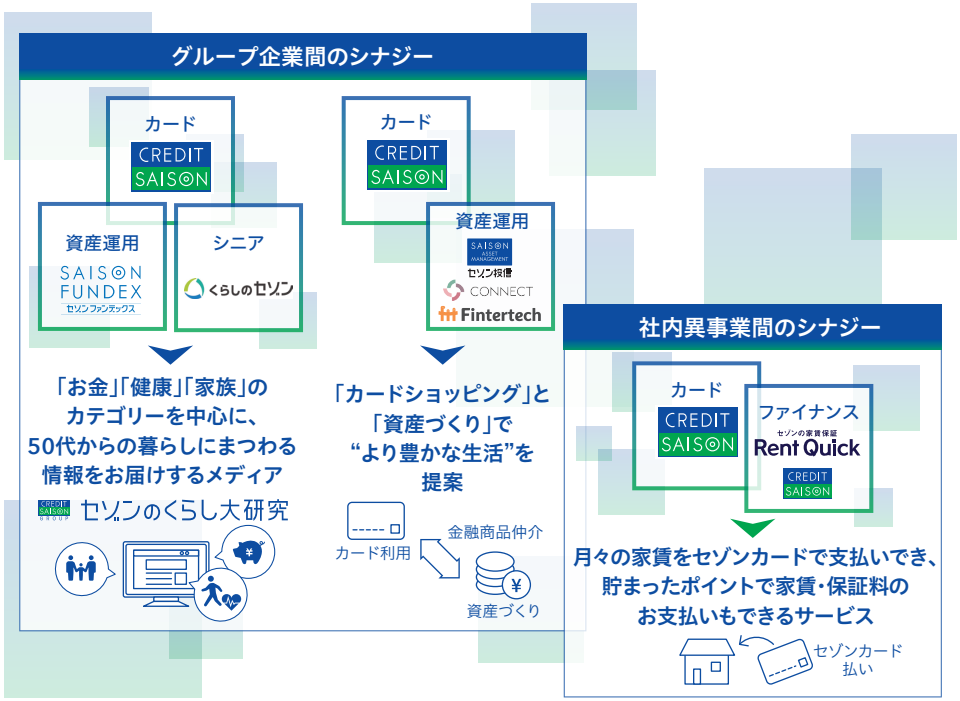
ペイメント、ファイナンス、不動産関連といったそれぞれの金融事業で存在感の強いノンバンクになるために、既存の提携先に加えてグループ各社とのシナジーを追求し、「セゾン・パートナー経済圏」の確立を図ります。具体的には、当社グループが持つ約3,600万人の顧客資産を、既存提携先のパートナー企業でも活用いただける取り組みを積極的に推進し、グループ連携を通じて企業取引のシェア拡大を図ります。ペイメント、資産運用、不動産といった新たな商品開発に加え、セゾン・パートナーの持つ資源を複合的に掛け合わせて、提携関係およびサービスを多層化することで、お客様一人ひとりに合わせた価値の創造を図ります。

「セゾン・パートナー経済圏」の確立とグループ間の事業連携の強化

グループ各社の経営についてはブランドや資本関係で括ることなく、自主独立性の強いスタイルを採ってきました。今後もこうしたグループ各社での経営の自主独立性は維持しつつも、「セゾン・パートナー経済圏」という緩やかな横のつながりの経済圏の中で、お客様を基点に、一人ひとりのお客様に対してグループ商材の連携をより強化することで、他社との差異化を図り、お客様にとって最も利便性の高い「総合生活サービスグループ」の確立を目指します。そのために、下記に示したこれまでの取り組みも含め、グループ企業間、社内異事業間のシナジーの創造をより一層振興していきます。

➤ 主な関係会社についてはP68をご覧ください。

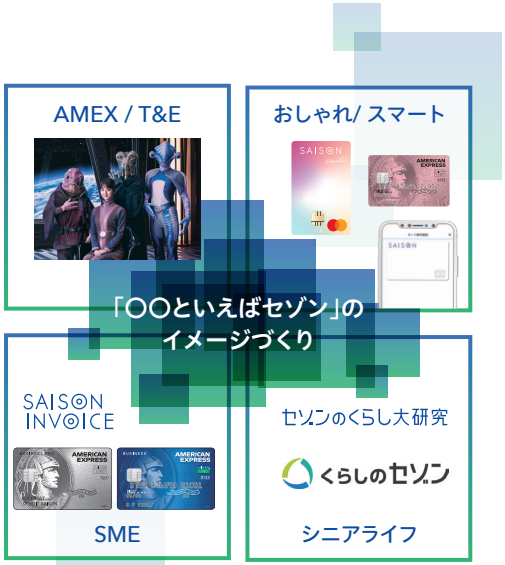
グループ企業間または社内異事業間のシナジーで価値を創造



ブランディング戦略

ブランディング戦略においては、旧セゾングループの思想、すなわち、新たな消費者ニーズを予見し、消費活動・消費文化をリードしながら、生活に関わるあらゆる領域で事業拡大をすることで流通革命を推し進める思想にもう一度立ち戻り、「セゾン」というブランドをこれまで以上に前面に出すことを戦略の柱に据えていきます。提携戦略を進めてきた中で、これまではサブブランド的に連携されてきたセゾンブランドを、セゾンマーケティングというコンセプトのもとで、当社グループが一体となって相互に連携を図りながら、至る所でお客様の目を引くブランドへと展開を図っていきます。

顧客における想起率を引き上げることにより、グループ企業の顧客間におけるサービスの相互利用を促進する



「セゾン・マーケティング」の世界観を
グループ一体で実現

セゾン・マーケティング
- 人がやらないことを考える
- コンセプトを大切にする
- ベネフィットを訴求する

グループ内で連動したマーケティング活動と
ブランディングとして広告/宣伝、
広報/PR業務も連携・統括

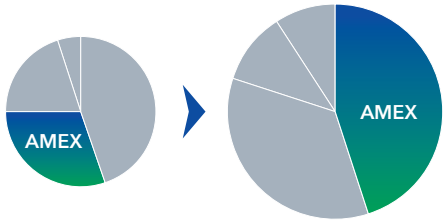
ブランドの世界観とともに
効果面/効率面を向上させる

成長戦略 ②　ペイメント事業の再生

AMEX戦略

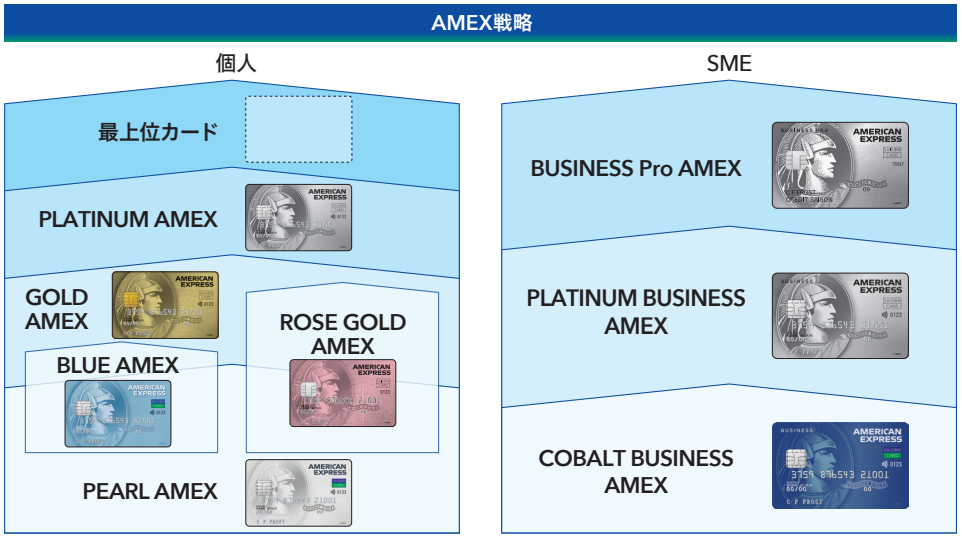
ペイメント事業の再生に向けては、AMEXブランドの有効活用をさらに推し進めていきます。AMEX社と提携して約25年が経ち、2022年以降は、当社においてAMEXブランドの取扱高が、他の国際ブランドを抜いてNo.1となる状況が続いています。AMEXブランドを活用したSAISON AMEXの上位化や、プロダクトの確立に向けた「AMEX戦略」を推し進めることで、2026年度には、当社におけるAMEXブランド単独でのショッピング取扱高が3兆円を超えることを目指します。そして、個人、SME、富裕層といった顧客層の会員獲得ならびにAMEXカードの利用活性化を図っていきます。

当社のショッピング取扱高における
ブランド別シェア（イメージ）



AMEXブランドが、当社の月次取扱高で
No.1になる
“SAISON＝AMEX”のイメージが浸透

「AMEX戦略」と「新GOLDカード戦略」を中核に、新たなモデルを確立



新GOLD戦略

新たなロイヤリティサービス「SAISON GOLD Premium」にてメインカード化を推進

これからのクレディセゾン

「GOLDの特別感」+「日々利用したくなる特典」により、お客様から選ばれるメインカードへ

SAISON GOLD Premium

日本初「METALSURFACE CARD™（メタルサーフェスカード）」を採用

主な特典

- 映画鑑賞料金が1,000円（税込）
- コンビニ・カフェで最大5%ポイント還元
- 空港ラウンジサービス・旅行傷害保険など旅行でのサポートも完備
- 年間50万円以上のご利用でポイント2倍

インビテーション＝“特別感の演出”

これまでのクレディセゾン

さまざまなアライアンス先の幅広い顧客層へアプローチ

ペイメント事業の再生に向けたもうひとつの中核戦略が新GOLD戦略です。これまで拡充してきた幅広い層の顧客基盤に向けて、2022年7月以降、新たなロイヤリティプログラムとして、ご利用金額に応じた特典を付与する新GOLDカード「SAISON GOLD Premium」をリリースし、お客様のメインカード化を推し進めています。プロパーカードを保有の優良顧客は、GOLD AMEXに切り替えた後の顧客単価が一般会員の3倍に伸長しているほか、「SAISON GOLD Premium」会員の顧客単価もカード発行後、継続的に伸長しており、GOLD会員獲得に向けた施策が早くも成果を見せています。

BtoB領域の事業拡大

ペイメント事業の再生に向けては、BtoB領域の事業拡大も図ります。2021年度に、全国の営業体制を、従来の個人向け営業から法人向け営業へと大きくシフトチェンジを図り、BtoB市場の攻略に向けた人的リソースの体制構築が整いました。2022年度以降は、AMEXブランドを中心に、Fintech企業はもちろん、Fintechの中でもBtoB決済を進めるSaaS提供企業などとも連携を取りながら、「非カード決済領域のプロダクト」「SMEチャネル」「営業における顧客コミュニケーション」のそれぞれを強化しながら、BtoB決済市場でのシェア拡大を図っていきます。

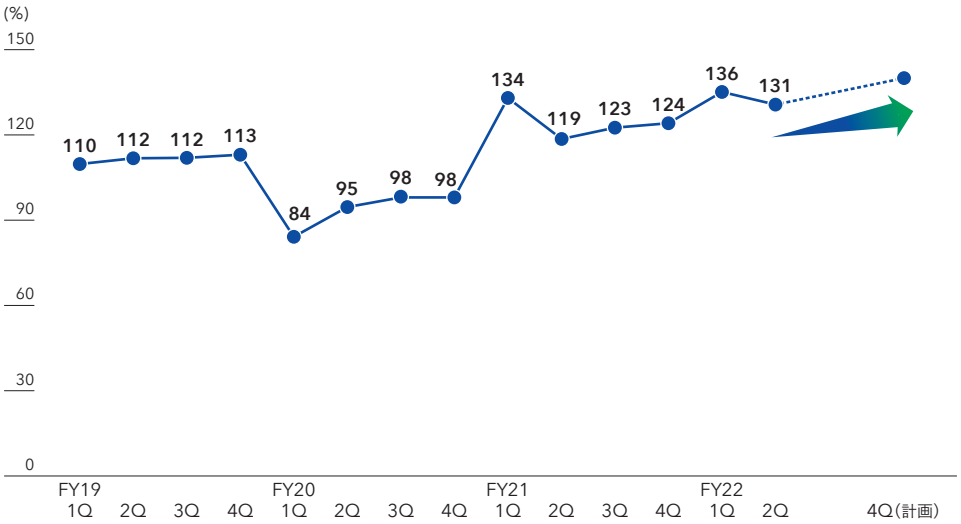
「非カード決済領域」「SMEチャネル強化」「顧客コミュニケーション強化」をテーマに資源を投下
BtoB領域でのシェア拡大を図る

Product	Channel	Sales
非カード決済領域への参入	アライアンス企業の拡大、連携強化	顧客コミュニケーション強化
ビジネスカードと法人関連商材のクロスセル	アライアンス企業を通じた営業チャネルの拡大	• Inside Salesチーム強化 • Customer Success強化 • WEB、マーケティング強化

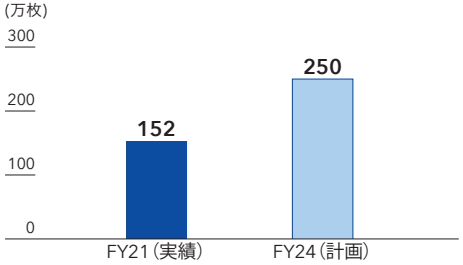
ペイメント事業の主要指標

BtoBにおけるショッピング取扱高前年比

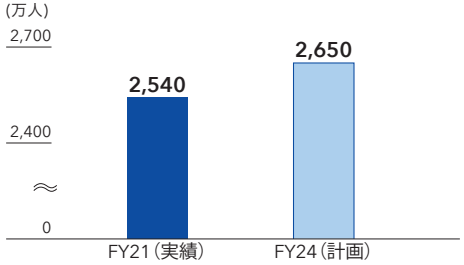
BtoBの取扱高は、コロナ禍においても高い水準で推移



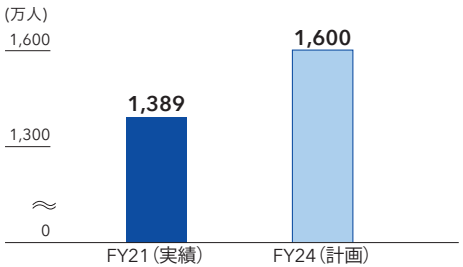
新規発行



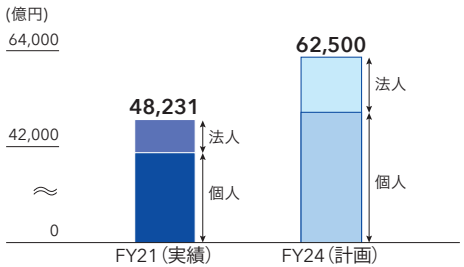
総会員数



稼動会員数



ショッピング取扱高



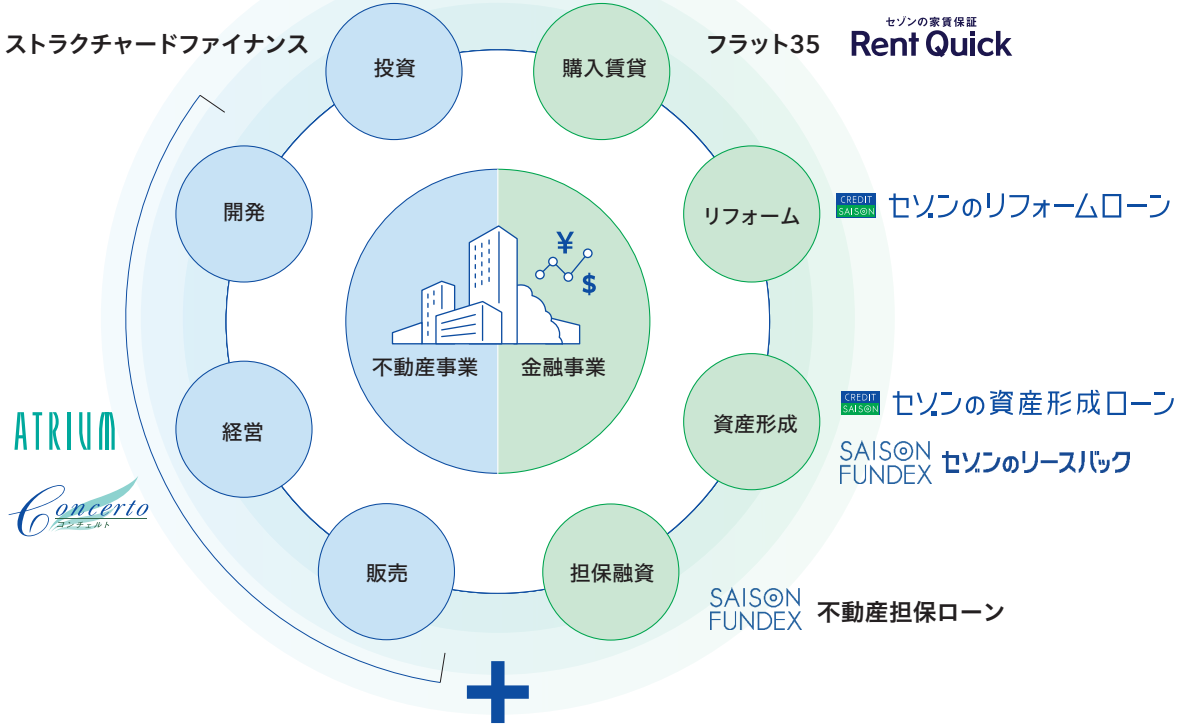
成長戦略 ③　ファイナンス事業の健全な成長と新たな事業領域への進出

ファイナンス事業の5大構造改革骨子

ファイナンス事業では、現在の好調な市況に甘んじることなく、資産効率のさらなる改善に努めていきます。不動産関連事業におけるグループ各社の強みを活かした役割分担を明確にし、また、提携先との連携をより深めながら、資産効率の改善、法人営業力の強化、ストラクチャードファイナンスの強化、DXの推進、富裕層向け新規商材の開発の５つを軸とした構造改革を推し進めていきます。

そして、リスクについては十分留意しつつ、アトリウム、コンチェルト、セゾンファンデックスといったグループ企業や提携先との連携をさらに強化し、グループ全体でファイナンスビジネスの健全な成長につなげていきます。

不動産関連事業におけるグループ各社の強みを活かした役割分担でマーケットをカバー
不動産金融における「機会」と「リスク」を捉えたバランス＆積極推進



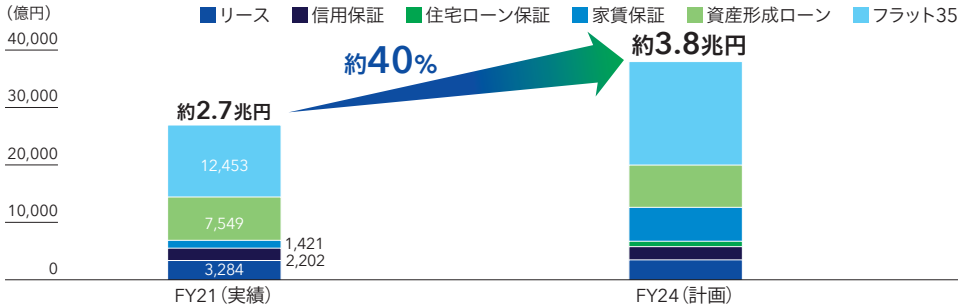
5大構造改革骨子

1. 資産効率の改善
   ～資産形成ローンの債権売却や富裕層向けビジネスへの挑戦～
2. 法人営業力の強化
   ～30万を超えるリース先への営業推進～
3. ストラクチャードファイナンスの強化
4. DXの推進
   ～コスト削減および生産性向上～
5. 富裕層向け新規商材の開発
   ～不動産融資を軸とした取り組み～

機会とリスクを捉えた成長戦略

資産効率の改善に向けては、資産形成ローンの債権売却や不動産融資を軸とした富裕層向けの新たな商品チャネルの開発や商品そのものの開発・企画などに挑戦していきます。法人営業力については、30万社を超えるリース先への営業を推進することで強化していきます。こうした施策に付随するストラクチャードファイナンスやDXの推進においては、ローコストで多角的な事業が展開できるよう、生産性向上も意識した体制づくりを進めていきます。不動産金融における機会とリスクを捉えたバランスを重視しながら、新たな事業領域への進出を積極的に進めていきます。

リース/ ファイナンス関連事業 商品残高（オフバランス含む）目標



ペイメント事業×ファイナンス事業の融合

ファイナンス事業の「個人顧客」「法人顧客」に対するペイメント関連商材の拡販

成長戦略 ④　グローバル事業の展開加速

現在、インド・東南アジアの5ヵ国に事業会社を設立し、アジア地域におけるレンディング事業の展開を加速しています。コロナ禍による影響を受けつつも、現地主導による堅実なリスク管理のもと、インド・ベトナムを中心に順調に事業拡大を続けています。

また、海外コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）事業によるFintech事業者への投資や先端領域への投資を通じ、新たなビジネスの可能性を模索しつつ、既存ビジネスとのシナジー効果の創出にも注力しております。

これらの取り組みを通して、第3の柱として当社グループの成長を支え、またグローバルにおける持続可能な社会の実現に向けた取り組みに貢献すべく、事業を促進してまいります。

レンディング事業

- インド — Kisetsu Saison Finance(India) Pvt. Ltd.
  BtoBtoCモデルを中心としたデジタルレンディング
- ベトナム — HD Saison Finance Co., Ltd.
  個品割賦・キャッシュローン　など
- インドネシア — PT. Saison Modern Finance
  P2Pプラットフォーム経由でのSME向けレンディング
- インドネシア — Julo Holdings Pte.Ltd.
  個人向けバーチャルクレジットカードの提供
- シンガポール — Saison Investment Management Pte. Ltd.
  インパクト投資事業
- タイ — Siam Saison Co., Ltd.
  グループ会社商流内のサプライチェーンファイナンス

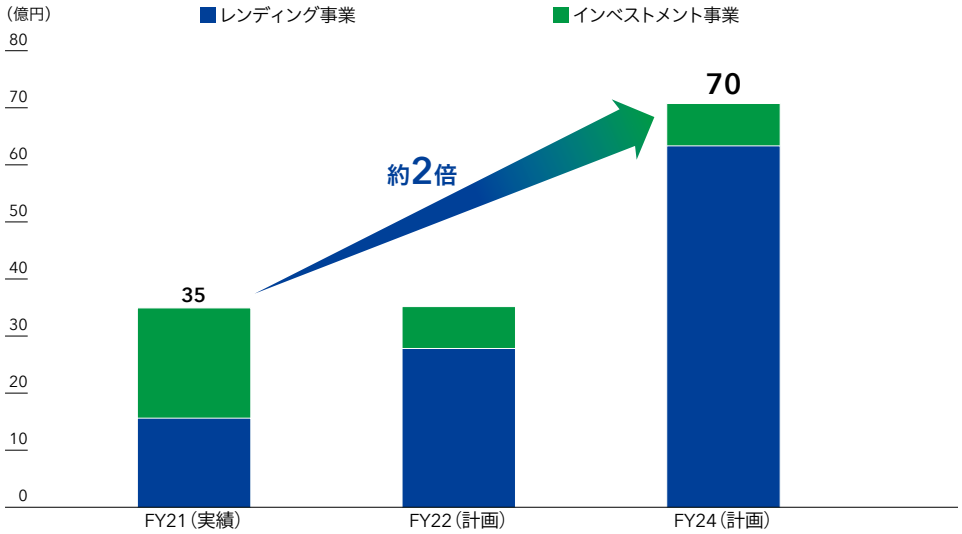
インベストメント事業

- シンガポール — Saison Capital Pte. Ltd.
  海外CVC

事業拡大に向けた基盤構築

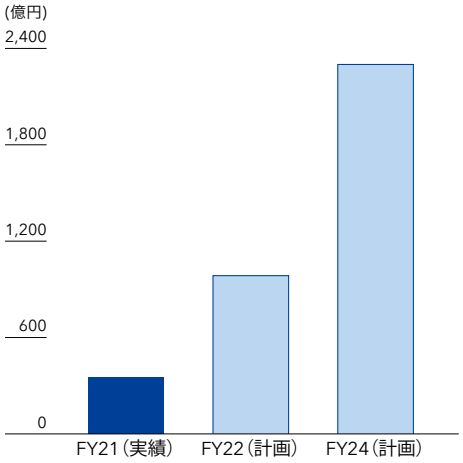
- シンガポール — Saison International Pte. Ltd.
  国際統括本部（IHQ）

事業利益目標（各国事業における利益積上額）

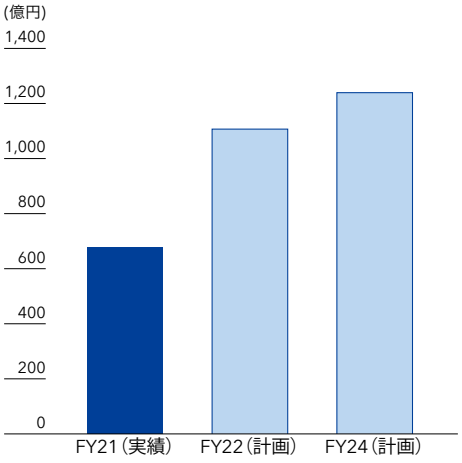


グローバル事業の主要指標

Kisetsu Saison Finance（インド）貸付残高



HD Saison Finance（ベトナム）貸付残高



レンディング事業　**インド事業の躍進**

事業開始から3年、独自の戦略で順調に事業を拡大

インドでは、Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.にて現地のアンダーサーブド層向けの貸付を行っています。

2019年の事業開始以来、事業・組織ともに順調に規模を拡大しており、2022年度9月末時点の貸付残高は600億円強、上期の連結貢献利益もベトナムに次ぐ8.6億円にのぼるなど、約3年で当社グローバル事業の主力のひとつに成長しました。

同社による貸付は、主に現地のノンバンクに対する融資（ホールセールレンディング）と、Fintech事業者との提携を通じた個人、中小企業向け融資があります。現地の提携先ノンバンクやFintechのノウハウを活用することで、途上国でのファイナンスにおいて大きな課題である与信や回収の問題を解決しながら、同社における人材の確保、システム開発などの基盤を固めることで、着実に提携先・顧客を増やしてきました。

■ インドにおける成功戦略

同社による貸付は、顧客の貸し倒れや提携先の破綻に際し弁済順位の高い、いわゆる「シニアローン」に位置しており、リスクをより抑えた市場参入に成功しています。また、2021年度末より、これまでに蓄積したノウハウや顧客基盤を活かした独自のレンディング事業（BtoCモデル）を開始し、より利益性の高いビジネスモデルへの発展を図ります。

これらの成長戦略を支えているのが、優秀な人材の現地登用です。CEOをはじめ、300名超の社員のほぼすべてが現地スタッフで構成され、急速に変化する現地のトレンドや規制変更などへの迅速な対応を可能にしています。

Kisetsu Saison Finance (India)　CEOインタビュー

インドの“レンディング・ジャイアント”を目指して

Q　インドのアンダーサーブド層やレンディング市場に対してKisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.はどのように貢献していると考えますか？

大きなビジネスチャンスであるインドで、当社は安定的かつ長期的なレンディング事業者としてさまざまな形で顧客のニーズを満たすことを目指しています。銀行から融資を受けられない中小企業や顧客に対して、直接・間接を問わず十分な融資が受けられるよう支援することを事業の中核に据え、“「パートナーシップ」と「テクノロジー主導」アプローチによるインド初のネオ・レンディング・コングロマリットの構築”というビジョンを達成したいと考えます。

Q　数あるレンディング事業者の中で、Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.が持つ強みは何だと考えますか？ また、それを活かした今後の成長戦略を教えてください。

当社のFintech提携レンディング事業の月間貸付額は直近1年で約10倍にまで伸長しました。AAAの格付による資金調達コストの優位性と、パートナーとのシステムインテグレーションで他社と大きな差別化が図れたことで、当社は同業他社の中でもパートナーに「選ばれるレンダー」となれたことが要因です。現在の融資残高は600億円強ですが、その先の軌道上にはすでに1,000億円が見えてきました。当面はBtoBモデルを拡大し続けることに注力しつつ、今後“インドのレンディング・ジャイアント”となるために、この利益をBtoCモデルの基盤構築に活用し、さらなるスケールアップを目指します。

Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd. CEO
Presha Paragash (右)

インベストメント事業　海外CVC事業

Saison Capital Pte. Ltd.では、東南アジアのFintech事業者を中心としたスタートアップ企業・ファンドへの投資を行っています。2021年度は初のイグジットを達成し、さらに2022年にはCB Insightsの選出するCVC TOP10※に選出されるなど、名実ともに実績を上げています。

また、投資事業におけるさらなる発展と、事業の「次の柱の創出」を目指し、既存の投資領域に加え、Web3領域への投資も積極的に行っており、今後はリターンの追求とともに、将来的な既存ビジネスとの融合も模索していきます。

※ 世界で最も優れたベンチャーキャピタルパートナーのランキング上位10社

CVC事業の投資先（一例）

iPiD / OneBanc / HELICAP / OY! / SariSuki / growsari / KOINWORKS / repute / ula / Kippa / bamboo / igo / tazapay / بازار / NAYAPAY / Nimbly Technologies / Lummo SHOP / Habitto / infina / tourhero / Segari

Web3領域の投資先（一例）

finblox / jia / AVIUM / MYTHIC PROTOCOL / Evertas / GOMU / KRAYON / BINOCS

事業拡大の基盤構築

■ シンガポールにIHQを設置、事業拡大加速に向けた基盤を構築

今後の事業拡大を支えるべく、シンガポールのSaison International Pte. Ltd.※にIHQを設置しました。今後、海外の各関連会社の株式を同社に順次移管し、より迅速な意思決定や横断的な組織設計を行うことで、グローバルに戦える体制に移行していきます。

※ Credit Saison Asia Pacific Pte. Ltd.から商号変更

SAISON INTERNATIONAL

サステナビリティ

当社初のソーシャルボンドを発行 アジアを中心としたアンダーサーブド層への貸付に充当

2022年6月、当社では初となるソーシャルボンド（企業や地方公共団体等が、社会的課題の解決に資する事業の資金を調達するために発行される債券）を発行しました。

調達資金は、インドのKisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.の増資金や貸付金、およびシンガポールのSaison Capital Pte. Ltd.への貸付金に充当されます。本社債の発行により、資金調達の多様化の実現と、既存の金融サービスにアクセスできないアンダーサーブド層への「ファイナンシャル・インクルージョン」を加速させ、社会の発展・課題解決に貢献していきます。

■ 多様な人材の活用支援

現在、海外拠点における社員は7,000名を超え（合弁会社含む）、そのほとんどが現地採用であり多様な国籍のメンバーで構成されています。

また、経営陣についても、現地の優秀な人材を積極的に登用し、現地主導の事業運営を推進しています。

※ 2022年7月に開催された「SAISON GLOBAL SUMMIT 2022」の様子

グローバル戦略｜担当役員インタビュー

SDGs達成における重要課題である「ファイナンシャル・インクルージョン」を軸に、事業成長を通じて、より大きな社会的価値の創出につなげる

森 航介
取締役（兼）専務執行役員
グローバル事業部 管掌

Q 2021年度のグローバル事業を振り返って、成果と課題を教えてください。

2021年度は、コロナ禍での事業運営やリスク管理の進め方にうまく適応できるようになったことで、レンディング（貸付）事業は再拡大に向けて大きくアクセルを踏むことができました。インドでは自社システム開発による技術的なアクセシビリティの改善や、円滑なオペレーションを進めてきたことが奏功し、提携するFintech事業者から選ばれるパートナーとして支持を集めることができました。その結果、インドの持つ圧倒的な規模感のニーズを取り込み、融資残高が前期から5倍近く伸びるなど、大きく飛躍を遂げることができました。ベトナムでは、2021年に入って新型コロナウイルス感染症拡大の波が大きく押し寄せましたが、その中でもリスクを抑えつつ堅実な運営を推進することができました。2021年度に特筆すべきもうひとつの大きな進展は、インパクト投資を実質的に開始できたことです。銀行などから十分な融資サービスを受けられない零細事業者・個人などのアンダーサーブド層に対して、Fintech事業者や新興レンダー、マイクロファイナンス機関などと連携しながら必要資金の融資を提供していく枠組みが、今後の当社のレンディング事業のコアな柱となっていく、その道筋が見えた1年でもありました。

インベストメント事業は、コロナ禍で2020年度に新規投資を一時ストップしていましたが、2021年度には再開し、エンベデッドファイナンス※1領域やBtoBサプライチェーンへのファイナンスなど、テーマを絞って新規投資を加速し、地域におけるプレゼンスを強化しました。投資案件のソーシングにおいても、SNSを活用した人材獲得を進めながら、Fintechの知見をコンテンツ化するなどしてノウハウを共有するコミュニティをつくりあげるなど、ソーシング体制が整備され、Saison Capitalのブランディング向上にもつながりました。

※1 エンベデッドファイナンス：埋込型金融、またはプラグイン金融とも言う。非金融事業者が自らのサービスに金融サービスを埋め込んで提供すること。

Q 東南アジア・インドにおける事業環境や競合状況と、事業への影響について教えてください。

コロナ禍でのさまざまな制約に加え、世界的に中国・ロシアに対する警戒感が強まった地政学的な情勢変化の中で、短期的に好条件での取引を提示してきた中国企業をはじめとする外資プレーヤーの多くが撤退または事業を縮小する動きが見られました。当社の場合、グローバル展開にあたっては、進出国・地域の発展にも資する長期視点を大切にしてきましたが、各市場とも、長期視点で関係構築を図れる当社のようなパートナーを歓迎する傾向が強まってきていると感じます。また、2021年末からの株式市場の急落やインフレ、利上げという市場環境の中では、レンディング事業におけるFintechの資金調達環境も様変わりし、資金の出し手が少なくなる中で収益性を示せないスタートアップは資金調達が難しくなるなど、当社とFintech事業者との力関係にも変化が表れました。こうしたことから、昨今の事業環境の変化は当社にとって追い風であると認識しています。

Q 新中期経営計画の成長戦略のひとつに「グローバル事業の展開加速」があります。当社全体におけるグローバル事業の位置付けを教えてください。

全社で「Innovative」「Digital」「Global」をテーマに掲げる中で、業績数値面でも第3の柱としてグループの成長をしっかりと支えられる育成していくことが私たちの目標です。先に述べたように、レンディング事業において、Fintech事業者や新興レンダーとの提携を通じてアンダーサーブド層に対する必要資金を提供するビジネスモデルが各国を通じて見え始め、そのビジネスモデルを軸に今後、中長期的に他の新規市場へと横展開をしていくうえでの人材リソースやノウハウ、システムといった組織的なケイパビリティも向上しつつあります。その意味では名実ともに、3本の柱のひとつになりつつあると思います。

Q グローバル事業にとっての課題をどのように認識していますか。

当社のグローバル事業は、基本的にすべてにおいて新規事業です。事業内容が異なるだけでなく、国・地域によって異なるレギュレーションとシステムを構築していかなければならないという点で、全く一から立ち上げていくことが求められます。その中で、最も重要になるのが人材です。フロントで活躍する現地人材はもちろん、シンガポールのIHQで各国事業のコーポレート機能を担う人材、そして東京からグローバル事業を支える人材と、すべての観点で「人」が事業の成否を左右します。

新規事業の立ち上げを担うフロント人材には、起業家精神にあふれた人材が集まってきていますが、彼ら・彼女らが最大限活躍できる環境を整えていくことも私の課題です。2022年7月に各国チームメンバーを集めた「SAISON GLOBAL SUMMIT 2022」を開催した際に私は、当社のビジョンやミッションが優秀な人材を惹きつけていると強く感じました。日本で実現してきたファイナンシャル・インクルージョンやイノベーションを、今度は各国においてスピード感を持って実現していく。このミッションが優秀な人材を惹きつけています。そして一人ひとりの個の成長が事業成長をもたらし、事業が成長することで個にはより大きな責任・視点の事業が与えられ、活躍の場が広がる。こうした人材と事業の成長の好循環を意識し、今後もさらなる人材の獲得・強化を図っていきます。

Q 2022年4月にシンガポールにIHQを設置しました。そのことによる効果や変化があれば聞かせてください。

私はシンガポールに来てかれこれ9年目になりますが、これまで各国で事業・投資を行う際には東京本社と二人三脚でチームを組成して進めてきました。シンガポールは国家戦略として、グローバル人材のハブ拠点となることを志向している国ですが、今、当社のグローバル事業がより急成長を遂げているこのタイミングで、シンガポールにアキレス腱となる機能を整備することが不可欠と判断し、設置に至りました。これはまさに、グローバル事業がグループの三本柱のひとつに成長を加速していくためのアクセルになります。「リージョナルヘッドクォーター」ではなく、あえて「インターナショナルヘッドクォーター」としているのは、日本人を中心としたメンバーによる日本からの事業管轄から脱却し、シンガポールを拠点に国際的なチームの布陣が海外市場をガバナンスしていく、その姿を描いているためです。徐々にIHQへの権限委譲を進め、意思決定をより迅速化して成長加速へとつなげていきます。

Q サステナビリティの視点では、グローバル事業はどのように貢献していますか。

当社はこれまでも、銀行が提供できないプロダクトやサービスの提供を通じて、国内でのファイナンシャル・インクルージョンをイノベーティブな形で進めてきました。グローバル事業では、Fintech事業者および新興レンダーが牽引していくファイナンシャル・インクルージョンやイノベーションに対して資金提供をしていくという、SDGsのど真ん中の事業を展開しています。

インパクト投資に限らず、インドやベトナムでも実現しているさまざまなファイナンシャル・インクルージョンは、当社グループのサステナブルな取り組みを紹介するうえでも重要な役割を担っており、2022年6月には、海外のファイナンシャル・インクルージョンに必要な資金をソーシャルボンドの発行を通じて資金調達するという初めての取り組みを行いました。ボンド発行後1年が経過する来年には、当社がグローバルで行うファイナンシャル・インクルージョン事業によるインパクトとして、リーチアウトできた人の規模や所得層、さらには貢献できた分野など、社内で定量・定性の両面で測定・分析し、インパクトレポートを発行していけたらと考えています。

Q 最後に、ステークホルダーの皆様に一言お願いします。

私は、日本企業と海外との橋渡しをしたいという思いで当社に飛び込み、こうして今、SDGsのど真ん中であるファイナンシャル・インクルージョンという大きな社会的価値を生み出す事業を担い、とてもやりがいを感じています。世界を見渡すと、零細事業者や個人などのアンダーサーブド層は非常に多く、解決したい問題は山ほどあります。その中で、まずはFintech事業者や新興レンダーと連携して、Fintechエコシステム※2の大きなアジアなどの市場から、当社事業の横展開を図っていきます。そして、そこでの事業成長で得られたノウハウやリソースを、新興市場でファイナンシャル・インクルージョンをさらに展開するための力として活用していきたいと考えます。当社の経済的価値の向上が、さらなる社会的価値の創出へとつながるようにこれからも尽力していきますので、皆様には今後ともご支援をよろしくお願い申しあげます。

※2 Fintechエコシステム：Fintechに係る事業を行う企業、金融機関、政府機関、法律家、投資家、テクノロジーディベロッパーなど、多種多様な業態の参加者から成り立つ産業生態系のこと。

財務資本戦略 | 担当役員インタビュー

リスクキャピタル・マネジメントを強化しながら、安定的な財務運営を継続していく

馬場 信吾
常務執行役員CFO
財務・資本戦略、IR、M&A
広報室、リスク統括部、財務経理部 管掌

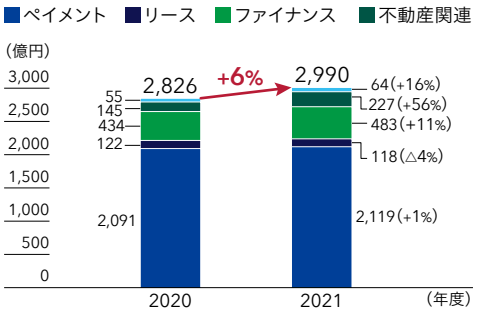
Q 2021年度の業績について、総括をお願いします。

リアル店舗の提携先を多く持つ当社は、外出自粛を伴うコロナ禍は特に逆風となり厳しい事業環境が続きました。そのような中、2021年度の業績はリース事業を除くすべての事業セグメントで増収となり、純収益は前期比6%増の2,990億円となりました。事業利益についても、利息返還損失引当金を計上したペイメント事業を除くすべての事業セグメントで増益となり、同8%増の523億円となりました。ペイメント事業での一過性の過払い分を除けば、前中期経営計画の最終事業年度の目標に掲げた事業利益600億円は、実質的に達成できたと評価しています。ペイメント事業では今後、中長期で影響してくる新規カード会員獲得に向けた取り組みの強化や、利回りの高いショッピングリボやキャッシングの取扱高の拡大が課題と認識しています。ファイナンス事業では、特に資産形成ローン、フラット35、家賃保証などがコロナ禍の中でしっかりとトップラインを伸ばし、事業の多角化が進みました。不動産事業も低金利環境で不動産価格が安定的に伸長し、事業会社のアトリウムが大きく利益貢献したほか、エンタテインメント事業も黒字転換しました。

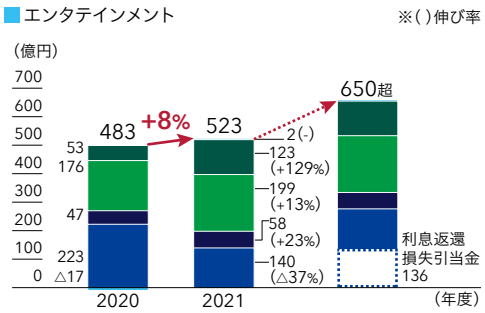
Q 前中期経営計画が終わり、全体としての評価をお聞かせください。

パンデミックによって中計策定当初から大きく変容した事業環境の影響を当社も受けましたが、従前のリアル中心の事業展開から「SAISON CARD Digital」を活用したデジタルサービスの拡充など、環境変化に合わせて事業構造の見直しを図り、ペイメント、ファイナンス事業ともに順調に進捗しました。グローバル事業も、移動の制約などもあり当初想定よりはスピードの面で遅れた部分は否めませんが、その一方で、シス

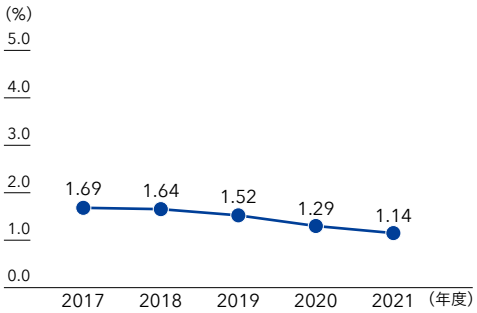
セグメント別純収益



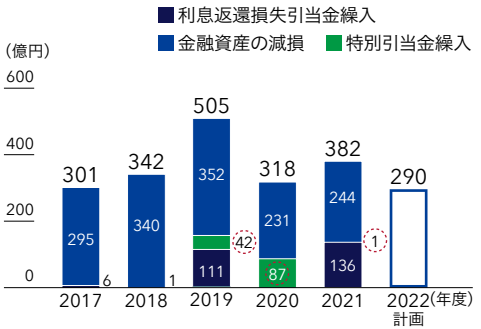
セグメント別事業利益



債権リスク　[連結]90日以上延滞率



債権リスク　[連結]貸倒コスト



●マクロ経済変数を将来予測情報として活用し、その将来予測数値から追加引当計上
●未入金率や返済猶予債権の状況から、将来の延滞債権などの増加に備えた特別引当金計上

テム構築やガバナンス強化など、事業体としての機能強化を図ることができました。ペイメント、ファイナンス、グローバルともに、ウィズコロナの中でさらなる飛躍が期待できると見ています。

Q 債権リスクの状況について聞かせてください。

債権リスクは引き続き90日以上延滞率を低水準に抑えることができました。一般的に有事の際には債権リスクが上昇し、貸倒コストも膨らみやすくなるため、コロナ禍に突入した当初は私たちも身構えましたが、振り返ればこのコロナ禍で当社の債権は良質化が進みました。政府による補助金や無担保・無金利の融資などの手厚いサポートや日銀のマイナス金利継続といったマクロ要素に加え、外出自粛の中で消費が落ちた分、入金率が高まったことも背景にありますが、当社においてもAIを活用した不正利用検知システムや与信コントロールの強化を図ったことが奏功していると分析しています。2022年度は、将来的な動向を見据え、利息返還損失引当金の積み増しを実施しましたが、これにより、2021年度と同水準の取り崩しを想定したとしても3.6年強に相当する引当金を積むことができました。今後の動向を引き続き注視していきますが、2022年11月現在、大幅な追加引当は予定していません。

Q 財務戦略の基本方針について教えてください。

当社の事業モデルを踏まえ、財務健全性（信用格付A+）を意識した経営を行っています。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・マネジメントに、これまで10年以上取り組んできました。ALM※1委員会において、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※2やROIC※3のターゲットなどを議論し、そこから投資可能枠を導き出して「成長への積極投資」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ながら、財務健全性の維持・向上も重視しています。

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、稟議書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、外部も含めた有識者の力も借りながら考え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。

2022年3月末の連結有利子負債（リース負債153億円を含む）は2兆5,690億円となり、その内訳は借入金54.5%、社債20.7%、CP18.1%、営業債権の流動化等6.7%でした。当社グループの保有する資産のうち、68.6%がペイメント事業を中心とした割賦売掛金ですが、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。

※1 ALM (Asset Liability Management)：アセット・ライアビリティ・マネジメント（資産および負債の総合的管理）
※2 Weighted Average Cost of Capital：加重平均資本コスト（企業が資産調達の対価として全権利者に平均して支払うと見込まれる金利のこと）
※3 Return on Invested Capital：投下資本利益率

Q 資金調達の考え方について教えてください。

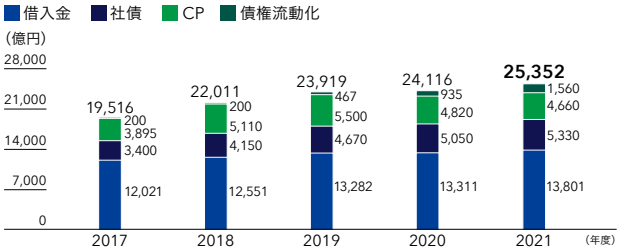
資金調達に関しては安定性とコストを重視し、調達手法の多様化を図っています。主な調達方法では、銀行・系統金融機関・生命保険会社・損害保険会社との相対取引のほか、シンジケートローンやコミットメントラインの設定といった間接調達、また普通社債やCPの発行などの直接調達にも取り組んでいます。間接調達については、既存取引先とのリレーションを図る一方で、長期の安定的な取引が望める金融機関を新たに開拓し調達先の分散化を図るなど、リファイナンスリスクの軽減およびコスト削減に努めています。また、直接調達については普通社債やCP以外に、当社の信用状況に左右されない債権の流動化など資金調達手法の多様化により、流動性リスクの軽減やコスト削減を図っています。

有利子負債については長期7割、固定6割という基本的方針を引き続き堅持し、保守的な財務運営を続けます。日本はまだマイナス金利の状態ですが、欧米をはじめ新興国でも徐々に金利は上昇局面を迎えており、今後、国内での金利上昇の可能性を念頭に、ロールオーバーや新規での資金調達のタイミングで、長期固定化の効果を徐々に効かせながら低金利のまま安定調達ができるよう、引き続き保守的な財務運営を継続していきます。

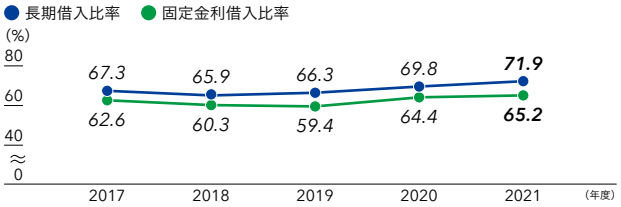
また今後、東南アジアを中心に事業拡大を進めていくグローバル事業では、出資や投資に伴う為替リスクの軽減策についても検討が必要です。運用と調達を同一通貨で行えばグループ全体の為替リスクを一定程度ヘッジすることができますから、国内での円調達に為替予約や通貨スワップなどを絡ませるほか、現地での資金調達も進めています。すでにインド

の事業会社は現地で格付を取得し、現地金融機関から外部調達できる体制を確立しました。グローバル事業ではレギュレーションや事業規模の視点から、必ずしもすべての国・地域でインドのような現地での資金調達ができる状態にはありませんが、必要に応じて東京から保証や直接融資などでサポートし、グループ全体で最適な資金調達方法を追求していきます。

有利子負債残高推移(単体)



長期・固定借入比率推移(単体)



2022年6月に発行したソーシャルボンドについて、その背景や考え方を聞かせてください。

当社が重要施策として進めている資金調達手段の多様化の一環であることに加え、昨今、ESGファイナンスに取り組まれる投資家も増えてきた中で、当社においてもESGの取り組みのひとつとしてソーシャルボンドを発行しました。低金利で安定的に調達した資金が新興国などのアンダーサーブド層への資金提供につながれば、社会的インパクトを創出しながら当社としても事業成長を図れます。まだ規模は小さいですが、今後段階的にこうした取り組みを拡充していきたいと思います。

自己資本比率についての考えを聞かせてください。

企業価値の向上に向けて、「事業利益」に加え、資本の効率性を意識するために「ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)」および財務の健全性の維持向上を図るために「自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率)」の3点を重要な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、当社格付や金融機関などの債権者とのお取引を考えるうえで一定の自己資本比率を確保することは特に重要な指標です。格付機関の意見や市場動向も勘案し、中長期的で自己資本比率15%程度をひとつの目安として柔軟に保つことを意識しながら、都度ALM委員会や取締役会の中での議論を踏まえ、スタンスを検討しています。当社ではアセットアロケーションに関する議論も進めており、使用アセットにリスクレシオをかけた疑似的な資本をベースに事業ごとのWACCを算出し、それぞれの事業でROICの向上ならびにWACCの低減に向けた取り組みを強化していく方針です。さまざまなステークホルダーの視点から適正水準をしっかりと検討してから、具体的なアセットアロケーションの方針を打ち出せるようにしたいと考えています。特に急成長しているグローバル事業については、ROIC指標だけに依拠せず成長性も勘案した事業評価が求められますので、定量面と、当社ならではの感性に基づく定性面の両側面から、柔軟性やスピードを意識した事業成長を目指していきます。

中長期での財務資本戦略をどのように価値創造へ結び付けたいと思っていますか。

今後の金利上昇局面もにらみ、財務資本戦略で最も重要な柱となるのは安定的な財務運営に尽きます。事業成長は各事業部がしっかり実現してくれると信じていますので、私の役割は、リスクキャピタル・マネジメントを強化することです。そして、投資家、債権者、お取引先、社員などのさまざまなステークホルダーに向けて定量的で、なおかつわかりやすい説明をしていくことも重要です。当社は、事業の成長に感性の経営が加わることが他社との大きな差異化ポイントです。盤石な財務基盤をもとに、さらなる企業価値の向上につなげていきたいと思います。

2022年11月にリスクキャピタルの配賦モデルの見直しを発表されました。これについて詳細を教えてください。

当社の事業構造は、これまでのペイメント中心の事業モデルから、ファイナンスやグローバルといった事業がそれぞれ成長するなど変容してきています。特にグローバル事業については展開する国・地域のカントリーリスクや為替リスクなど、勘案するリスクが質・量ともに変化してきており、リスクキャピタルの配賦モデルの見直しを進めてきました。今回の見直しでは、現在の格付維持に必要なアーニング・アット・リスク(EaR)※4などの信頼水準はこれまでどおり99.75%としたうえで、必要最低資本として確保する連結自己資本の割合については従来の20%から15%へと見直しました。ファイナンス関連事業、不動産関連事業、グローバル事業等のリスク配賦モデルを見直した結果、約500億円と算出された余剰資本については「適切な株主還元」と「成長分野への積極投資」へと引き続き振り分け

ていくこととしました。今後も、事業成長にあわせて定期的に配賦モデルの見直しを図りながら、さらなるバージョンアップに向けた議論を深めています。

※4 Earning at Risk(EaR):一定期間に一定の信頼区間の下で市場環境の変動によって想定される最大収益変動額。

Q 資本政策や株主還元に関する考え方を教えてください。

当社では、「健全性」「成長性」「株主還元」の3つのバランスをしっかり取りながら企業価値向上の実現に向けて取り組むことを資本政策の基本方針に掲げています。株主価値の増大のためには、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重要と考え、内部留保金の充実を図る一方、株主の皆様へ適切かつ安定的、継続的に配当を行うことを利益還元の方針としています。

当社の剰余金の配当は、期末配当の年1回を基本としており、2021年度の剰余金の配当は、1株当たり55円となりました。また、内部留保資金については、持続的な企業価値向上に資する成長分野に効率的に投資していきたいと考えています。なお、2022年11月には、株主還元策として自己株式の取得を実施する方針を策定し、投資機会、財務状況、株価水準などを総合的に勘案のうえ、機動的に実施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、多くのステークホルダー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。

資本政策(リスクキャピタルのマネジメント)

リスクキャピタル配賦モデル見直しの背景

従来のペイメント事業中心の事業モデルから、
第2の事業の柱として成長したファイナンス事業、
第3の事業の柱に向けてグローバル事業の利益貢献の見通しが立つなど当社事業環境の変化を踏まえた
余剰リスクキャピタル配賦モデルの見直しを実施

最優先事項

約2.5兆円超の有利子負債を抱え、
ノンバンクである当社において、
R&I による格付けA+が維持できる
リスクキャピタル水準を充足

主な項目の見直し 結果

格付けA+維持に必要な水準 EaRなど信頼水準	必要最低資本として確保する連結自己資本の割合	各事業のリスク配賦モデル
99.75% ➤ 変更なし	20% ➤15%に見直し	単体: ファイナンス関連事業 連結: 不動産関連事業／グローバル事業などを見直し

余剰資本配分の基本的な考え方

余剰資本の配分　約500億円

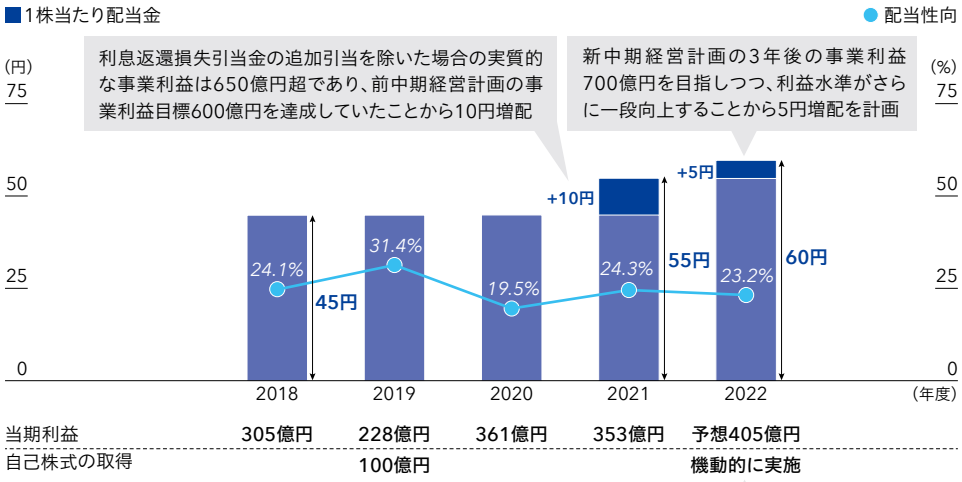
- **適切な株主還元**
  成長に応じた配当による還元に加え、資本効率を意識した自己株式の取得を機動的に実施
- **成長分野への投資**
  総合生活サービスグループ実現に向けた各事業における新規提携先などへの投資(M&A・新規提携)と国内外の成長分野への積極的な投資

1株当たり配当金と配当性向推移

株主還元

安定的・継続的な配当

リーマンショックなどの経営課題直面時においても、過去一度も減配はありません。



2022年11月10日開催の取締役会において、株主還元策として自己株式の取得を実施する方針を策定し決議。
具体的な自己株式取得の実施については、別途当社取締役会において決議し開示を行う。

CSDX戦略｜担当役員インタビュー

「CSDX」の著しい成果をベースに、事業ポートフォリオに沿って「本気のDX」を進化させていく

小野 和俊
取締役（兼）専務執行役員CTO（兼）CIO
グループDX戦略推進、Why SAISON戦略
CSDX推進部、カスタマーサクセス事業部 管掌
（兼）フルライフビジネス部 担当（兼）CSDX推進部長、
テクノロジーセンター長

Q 昨年公表した「CSDXビジョン」戦略について、成果と課題を聞かせてください。

昨年9月に「CSDXビジョン」を発表しました。しかし、その活動自体には2019年3月から着手しています。この3年半の取り組みを、KPIに対する進捗と、定性的な変化という2つの側面から振り返ります。まずKPIに関しては、CXの視点では、お客様によるお手続きやお問い合わせのデジタルチャネル率が目標80.0%に対し76.7%、NPSが目標+5.0%に対して+1.7%となりました。新たに発行を開始した「Likeme♡by saison card」など一部のコンセプトカードは若者から高評価を受けたものの、残念ながら目標枚数には未達となりました。EXの視点では、当社単体の社員全体に占めるデジタル人材比率が目標6.0%に対して5.6%とほぼ達成しました。社員満足度スコアは、2.9ポイントの上昇となりましたが、10ポイント上昇という非常にチャレンジングな目標であったため未達となりました。デジタル化による紙使用量の削減については、10.0%の目標に対し13.7%と超過達成しました。

2019年からテクノロジーセンターの設置をはじめ本格的なDXに取り組んできましたが、内製開発を進めたことで内製開発したシステムについては外注した場合と比べてコストが61.8%削減され、かつ、現場の困りごとの解決やお客様の体験価値の向上といった効果が表れています。ペイメント事業では、クレジットカードの不正利用はAIを活用して検知することで、2019年には81.4%だった未然防止率が92.5%と10ポイント以上上がっており、業界全体で不正利用が増える中で、DXの大きな効果が見えていることと評価しています。ほかにも2019年度から2022年度までの累計で73万時間分の手作業がRPAシステムやデータ連携システムといったソフトウェアによって自動化されました。また、デジタルチャネルでのサービスやキャンペーンを充実させたことで、アプリの累計ダウンロード数も、2019年度の550万件から1,060万件にほぼ倍増したほか、公式アカウント（Twitter、Instagram）のフォロワー数も3年前には1.2万人だったのが今では29.5万人にまで増えています。さらに当初試験的に1拠点のみ設置したデジタルカウンターはいまや66の全拠点に設置されています。社内ではデジタルでのコミュニケーションプラットフォーム「Slack」を活用していますが、アクティブユーザー数もこの3年間で178人から3,199人とほぼ全社で活用されるように変わり、Slack Technologies社が毎年各国1社のみ選定するカスタマーアワード「SLACK SPOTLIGHT AWARDS」の「国別優秀 Digital HQ 賞（日本）」を、2022年度は当社が受賞しました。

Q CSDX戦略では、CXと並んでEXも重視しています。この背景と、デジタル人材を2024年度までに1,000人規模に拡充するという目標に対する進捗を聞かせてください。

CXとEXの両方を重視しているのは、CXを通じたお客様の体験価値を生み出しているのが社員にほかならないからです。いわば、EXを高めることが、ひいてはCXを高めることにつながるため、CXと同等にEXにも重きを置いています。また、デジタル時代においては、デジタルを推進する一部の部門だけでデジタル戦略を考えていれば良いわけではありません。お客様に接する現場でどのような困りごとがあるかを把握し、それを、社員一人ひとりが自分事として、テクノロジーを活用しながら解決を図ることが求められます。その意味では、コアなデジタル人材だけでなくデジタルに明るい社員のリテンションを高める

ことも企業の競争力に直結します。また、CXを通じてお客様の体験価値を向上させるための解は、お客様の反応の中にこそあります。新サービスをローンチしても、当初の見込みと顧客の反応が異なれば、そこで柔軟に、ビジネス部門とシステム部門とが同じベクトルで伴走しながら解決していかなければなりません。そのため当社では、アジャイルで、かつ伴走型の内製開発を重視しています。

デジタル人材は昨年度約150名でしたが、2023年4月には260名（コアデジタル人材51名、ビジネスデジタル人材52名、デジタルIT人材157名）まで増えることがすでに確定しています。その約4倍規模となる1,000名の達成は、チャレンジングではありますが、社内のオープンチャレンジという公募制度では、プログラミングやデータサイエンスを学んでビジネスデジタル人材となることを目指して自ら手を挙げる人が増えてきています。

Q 新中期経営計画のもとで、CSDX戦略はどのように進化しますか。

新中期経営計画では、「総合生活サービスグループへの転換」を目指し、事業ポートフォリオについてもペイメント事業、ファイナンス事業、グローバル事業、新規事業で「3:3:3:1」のバランスにしていく方向性を打ち出しています。当然CSDX戦略においても、新中計に沿った形で進化させます。具体的には、人的・経済的リソースについても、この「3:3:3:1」のアロケーションに沿った形で振り分けていきます。例えば、お客様に対応するコールセンター向けシステムも、これまではペイメント事業を中心に構築してきましたが、不動産などのファイナンス事業への対応も拡充していきます。またグローバルでは、日本国内のデジタル人材をグローバル事業向けにアサインするのではなく、現地の商習慣やチームとしての動き方などに精通したデジタル人材を集め、各国・地域で自主独立の形で拡充を図っていきます。特に事業成長の著しいインドでは、スタートアップでのCTO経験者など、国内でいうコアデジタル人材のレイヤーに相応する高度なデジタル人材がすでに100名近く集まっています。グローバルでのデジタル人材とは、すでにグループDXという視点で、適宜相互に情報共有などを進めています。また国内のグループ企業においても同様に、「総合生活サービスグループへの転換」を図るために、相互の人的交流やグループ全体のシステムアーキテクチャに関する検討も進めています。例えば、当社の幹部が取り組む率先垂範プロジェクト「NEXT SAISON」では、今年からグループ企業のメンバーも加わり、新たな交流が始まっています。

Q 「総合生活サービスグループへの転換」に向けて、CSDX戦略で重視していくポイントを教えてください。

これからの時代は、あらゆる産業において事業戦略とデジタルとは不可分の関係になっていきます。デジタルの果たす役割が、より一層、重要になっていくという中で、当社においては、お客様の声や反応を確認しながら、都度、伴走型でアジャイルにシステムを内製開発していくと同時に、そこから得られる多様なデータを利活用し、さまざまな事業領域の可視化を進めます。例えば、ペイメント事業ではすでに不正利用の未然防止率といった定量的なKPIを定めていますが、ファイナンス事業においても、データを活用して与信の精度向上を図り、ファクトデータをベースとしたパーソナライズサービスをお客様に提供していくような方向へと進化させていきます。そのためには、

データサイエンティストの採用・育成にも引き続き力を入れていくことが重要です。

Q 最後にステークホルダーの皆様に向けて一言お願いします。

最近、特にグローバルに事業展開をしている企業から、DXに成功した日本の金融機関の代表的な事例として、当社のDXの取り組みについてお話しする機会が増えています。子会社や新規事業といった本業と離れたところでのDXではなく、当社のような規模の金融機関が、本業の基幹システムにおいて、クラウドコンピューティングサービスやコミュニケーションプラットフォームを活用していることが、国内金融業界での先駆的なDXの取り組みとして紹介されています。私たちは今後、ペイメント事業からファイナンス事業、グローバル事業へと、事業ポートフォリオに沿って、「本気のDX」の取り組みを展開していきます。私は、事業の中核でDXを進めてこそ初めて意義のある取り組みになると確信していますし、国内金融機関でもそれはできるというひとつの証明をしていく意気込みで進めていきますので、ステークホルダーの皆様におかれましては引き続き応援いただけますようお願い申しあげます。

グループ全体を支える基盤となるCSDX戦略

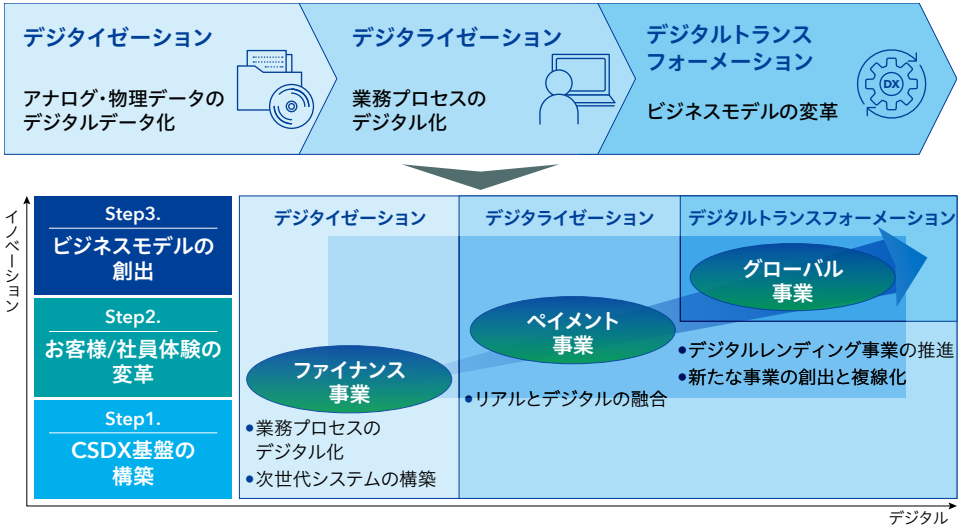
デジタル化への3つのステップ

現在、デジタルの活用による「新しい体験」を提供できる会社が勝ち残り、それができない会社は生き残れない時代になっています。

当社で掲げている「CSDX (Credit Saison Digital Transformation) 戦略」では、DX自体を目的とせず、その先にある「体験そのものの刷新」を目的とし、全社をあげてDXを推進しています。

各事業部のデジタル技術の活用状況を経済産業省で定義する“DX成功パターン”の3段階に整理しており、それぞれの事業部に合ったデジタル技術の活用を推進することで、お客様や社員の期待を超える感動体験を提供することを目指しています。

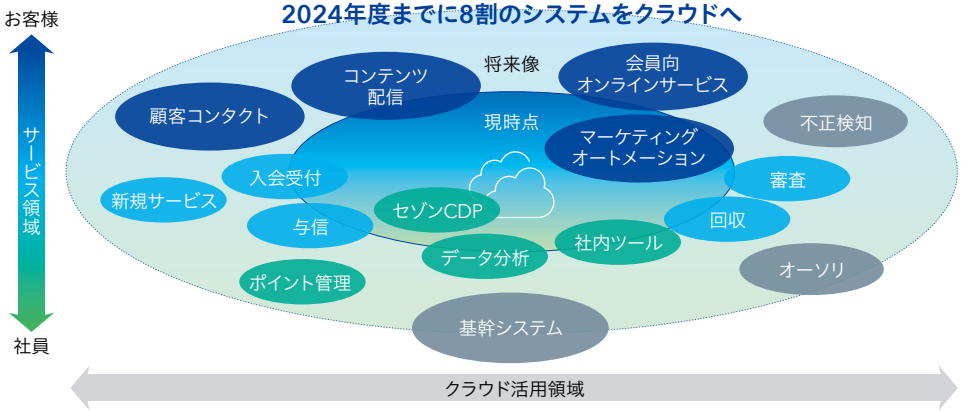
特にファイナンス事業ではFAXを使った書類のやり取りや、対面での営業が主流であるなどアナログ文化が根強く残っていました。しかし、コロナ禍の「リモートワーク」などがきっかけとなり、不動産会社に来られないお客様が増えたことで、インターネットを利用した集客方法が拡大し、デジタル化の対応を望む声が増えてきました。お客様のニーズの変化に合わせたデジタル技術を導入することで業務の自動化や効率化を実現し、お客様満足度の向上や、生産性の向上によるコア業務への集中を実現しています。

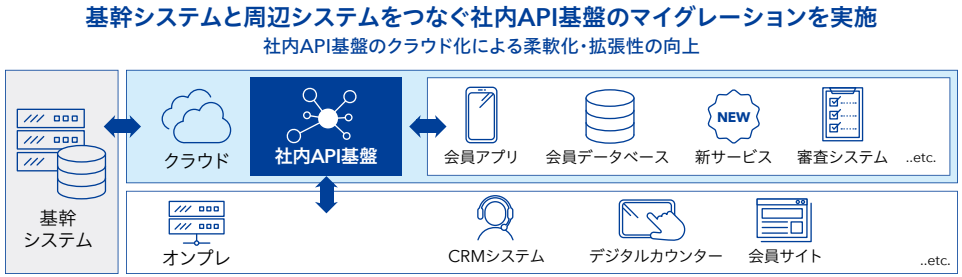


デジタル基盤

事業部のデジタル化を加速させていくためには、柔軟で拡張性の高いインフラが必要不可欠となります。そのため当社では積極的にAWSなどのクラウドサービスを活用し、新たなサービスを立ち上げる際はクラウドファーストで開発を推進しています。既存システムについても計画的にマイグレーションを実施し、2024年度までに8割のシステム移行を目指しています。

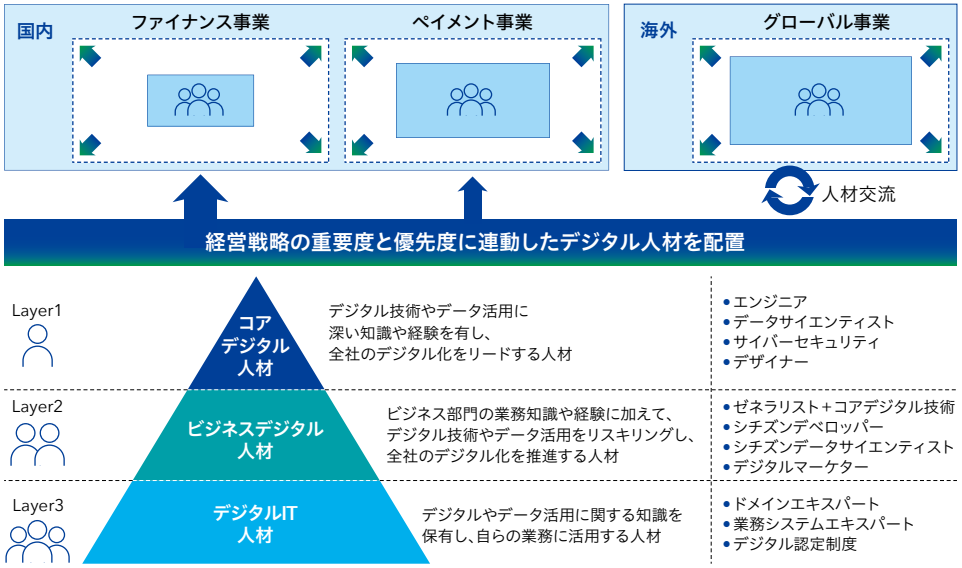
また、基幹システムと周辺システムをつなぐ社内API基盤を内製開発でマイグレーションしました。これにより、基幹システムに頼っていた機能を社内API基盤に移管することで、例えば基幹システムの負荷低減の実現や、周辺アプリの機能配置の最適化の実施などが可能となりました。





デジタル人材

デジタル化を推進する人材の育成制度拡充や中途採用を積極的に実施し、経営戦略の重要度と優先度に連動した人材配置を行います。事業規模を拡大させているファイナンス事業を中心にデジタル人材を配置し、デジタル化を加速させていきます。また、インドなど先進的なデジタル技術を活用しているグローバル事業のデジタル人材との交流を通じ、国内のデジタル人材の発展も加速させていきます。

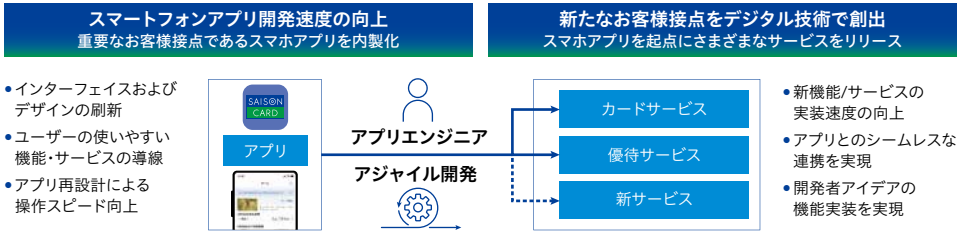


デジタル技術を保有するコアデジタル人材と、業務知識を保有するビジネスデジタル人材・デジタルIT人材が共創しながら、全社のデジタル化を推進していきます。また、希望制でデジタル部門への配置転換や、新規ビジネス・プロジェクトへの参画ができる人事制度（オープンチャレンジ）を制定しています。オープンチャレンジでは、エンジニアとデータサイエンティストへの転換を志望する人材を募集しており、選考に合格すると人事発令による配置転換が実施されます。研修やOJTを通じて、デジタル技術を習得し、ビジネス部門での経験と新たに得た技術を活かした全社のデジタル化を推進しています。

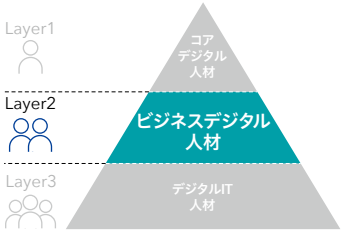
内製開発

当社では外部のベンダー各社に委託していたITシステム開発の一部を自社で行えるような内製開発体制を構築しています。

内製化を進めることで、大幅なコストダウンやアジャイルな開発が可能になるとともに知見を積み上げることも実現しています。内製開発はお客様との重要な接点となるスマートフォンアプリと、社内システムの内製化を重点的に推進しています。スマートフォンアプリの内製開発では、お客様視点に立った使いやすい機能やサービスの実装をデザインから内製で構築しています。また、新機能やサービスの提案も開発者から行い、ビジネス部門を巻き込むことで従来では思いつかなかったアイデアの機能実装などを実現しています。



社内システムの内製化については、デジタル人材とビジネスサイドの人材が「伴走」しながらシステム開発することを目指しています。デジタル人材がビジネス部門の現場へと足を運び、そこでの課題を直接見聞きしながら、課題解決につながるシステム開発を進めています。社内で簡単なプロトタイプを作り、ビジネス側からのフィードバックを受けながら改善していく開発体制を実現しています。



各事業におけるCSDX戦略推進に欠かせないデジタル人材の育成は、オープンチャレンジ（公募）の仕組みを通じて拡大しており、
CSDX戦略初年度である2021年度に自ら手を挙げビジネスデジタル人材として配置転換したメンバーも、
社内システムやポータルアプリの内製化、BIツール※によるダッシュボード構築などさまざまな領域で活躍しています。

オープンチャレンジ 異動メンバーの活躍一例

平田 崚
2016年入社
異動前所属：
ファイナンス事業部

Q これまでどのような案件で力を発揮してきましたか？

バックオフィス業務の問い合わせで使用される社内FAQシステムを構築しました。自分も一社員であるため、使われ方の想定や、どういうことが検索されるかなどをイメージしやすく、ユーザー部門と開発部門が伴走する形でシステム開発を行いました。

Q なぜオープンチャレンジに応募しましたか？

カード会員の方や取引先の方の要望に応えられず、もどかしさを感じていたことがきっかけです。要望に応えるべくシステム改修の相談をするも、高額なベンダー開発費を理由に断念せざるを得ませんでした。自ら内製開発に関わることで、高額なベンダー開発費を理由にした「諦め」をなくし、お客様や社員のさまざまな要望に応えていきたいと思い応募に至りました。

南雲 梨香子
2015年入社
異動前所属：
東京インフォメーション
センター

Q これまでどのような案件で力を発揮してきましたか？

お客様対応時にマニュアルを検索するシステムである、ナレッジシステム『COMPASS』の開発に携わりました。私を含め、インフォメーションセンターやプロセシング部門での勤務経験があるメンバーの意見を画面設計に取り入れるなど、それぞれの経験を活かして開発を進められました。

Q スキルアップのためにしていることを教えてください。

公募メンバー間で学んだ内容の振り返り会を実施し、お互いにわからないことを聞いたり教え合ったりすることで知識を定着させていきました。実際のシステム開発においては書籍を用いて勉強しています。また、テクノロジーセンター主催で不定期にIT技術や他部署の業務を紹介する勉強会が開催されていて、普段の業務では関わらない分野についても幅広く情報を得ています。

衣笠 雅也
2005年入社
異動前所属：
基幹システム開発部

Q これまでどのような案件で力を発揮してきましたか？

社内API基盤の開発に携わりました。この案件を通して、モダンなフレームワークやテスト手法、アーキテクチャを学ぶとともに、情報システム部門での経験を活かして、接続する社内システムとのシステムテストや移行タイムチャートの調整などを担当しました。

Q 今後、どのような活躍をしたいですか？

情報システム部門に所属していた時に、ベンダー開発による開発コストの高さと開発期間の長さに課題を感じており、自らエンジニアとしてモノづくりに携わることを希望しました。今後は、多くの案件対応を通して、スキルを身に付けつつ、よりスピード感を持ってシステム対応を進めることで当社のビジネスに多くの貢献をしていきたいです。

※ BIツール：さまざまなデータを分析・見える化して、経営や業務に役立てるソフトウェアのこと

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。投資家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。

業界共通のリスク

リスク	内容	対応 ➤P30 財務資本戦略
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減少や債権回収率の下落 • リース事業の主要顧客となる中小規模の企業の設備投資の減少、企業業績悪化 • 不動産関連事業における不動産価格の下落による販売用不動産の評価損などの計上	• 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
利息返還損失引当金	• 国内の当社グループにおいて利息制限法改正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	• 過去の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
各種規制および法制度の変更	• 会社経営に係る一般的な法令諸規則、金融関連法令諸規則の改正もしくは解釈の変更や厳格化、または新たな法的規制適用 • 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	• 変更に沿った社内体制、ルール、運用の検討、整備などの実施 • 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
大規模災害の発生	リスク	•国内外の各地域における地震などの大規模な自然災害による保有資産の物理的な損害、社員への人的被害	•BCP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を関東と関西へ分散することによるクレジットカードの利用環境整備 ➤P43 気候変動への対応
	機会	•BCP策定・教育による人材確保や他企業からの信頼構築、企業価値が向上 •不測の事態に備えることによる社会的インフラとしての継続したサービス展開	
新型コロナウイルス感染症の影響	リスク	•先行き不透明な行動制限・流行動向が続くことによる景気の下振れ、企業の倒産や個人消費の減退が長期化 •キャッシュレス化推進による決済手段の多様化、異業種参入などによる競争激化による新規会員獲得の減少	•ペイメント事業を基盤とする経営から事業ポートフォリオを変革し「総合生活サービスグループ」への転換を図ることで、経営環境の変化に対応 •「SAISON CARD Digital」を活用した非対面型の新規会員獲得モデル構築による従来と異なる顧客層へのサービス拡充 •社員の健康管理や予防策の徹底
	機会	•成熟社会で生まれるあらゆる「困りごと」をグループ全体で適切に素早く解消することで顧客満足度向上 •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	
気候変動の影響	リスク	•気候変動に伴う自然災害の激甚化や生態系の変化などによる地球環境や経済への重大な影響、気候変動への対応遅延などによる当社グループの信用やブランド悪化に伴う取扱高減少や資金調達コストの上昇 •台風・豪雨など異常気象による顧客の家計や業績悪化に伴う貸倒コストの増加	•2021年8月、代表取締役(兼)社長執行役員COOを委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置し、持続可能な事業運営への取り組みを強化 •気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明し、気候変動への対応に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について情報開示を推進 •利用明細書、申込書のWEB化による紙消費量の削減、「SAISON CARD Digital」によるプラスチックカードの発行削減、利用明細書の封筒窓部分にリサイクル可能な素材を使用するなどCO_2削減を推進 ※ 利用明細書のWEB化…2021年8月現在、総会員比44%削減/封筒一通当たり500gCO_2削減 ※ 申込書のWEB化…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 ➤P43 気候変動への対応
	機会	•気候変動対策、CO_2削減活動が評価されることによる企業価値向上 •企業価値・知名度向上による人材確保、社員のモチベーション向上、ESGに関心の高い投資家からの評価向上などさまざまなステークホルダーからの信頼獲得	
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 •不動産ファイナンス市場の競合他社による収益性を度外視した顧客に有利な取引条件の提示やサービス提供	•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、スマートフォン完結型決済サービス「SAISON CARD Digital」の提供など、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た多種多様な決済プラットフォームを実現 •お客様の利便性向上を目的とした審査スピードの向上、不動産関係会社との関係強化や、他社にはない商品・サービスの提供による差別化 ➤P34 CSDX戦略
	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 •利便性向上、関連会社との関係強化によるマーケットシェア拡大	
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 ➤P19 成長戦略 ①「セゾン・パートナー経済圏」の確立とグループ間の事業連携の強化
	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現地関係会社の詳細なモニタリング体制の構築ならびにモニタリングを通じたリスクの軽減 ➤P25 成長戦略 ④ グローバル事業の展開加速 ➤P28 グローバル戦略
	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	
システムリスクおよびサイバー攻撃リスク	リスク	•コンピュータシステムの不具合、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、リスクの顕在化による信頼性低下	•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 •社員の情報セキュリティ意識の向上、高度なサイバー攻撃検知が可能なシステム導入などによる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 ➤P54 情報／サイバーセキュリティ
	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
	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	•顧客に付加価値の高いサービスを提供し、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、人材の社外流出のリスク	•社員のニーズに応じた勤務や副業制度の整備や雇用形態の統一による公平な機会の提供、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 •新規事業提案制度、手上げ選択式の研修プログラム、年代別キャリア形成セミナーなど支援制度の導入、公募を軸とする社員希望に基づいた人員配置など長期的・多角的な育成・キャリア形成に取り組める環境整備による挑戦する文化創り ➤P48 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	

クレディセゾングループのサステナビリティ

基本的な考え方

「サービス先端企業」という経営理念のもと、当社独自のノウハウ、経営資源、そして社員一人ひとりの経験を活かし、クレディセゾングループだからこそできる社会の発展・課題解決に向けて、日々の事業を通じて貢献することで、今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会をつくっていきます。

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「何が求められているか」を理解し、企業活動に反映させていくことが重要です。ステークホルダーからの意見を常に真摯に受け止め、当社の企業価値の向上と持続的成長に結び付けていきます。

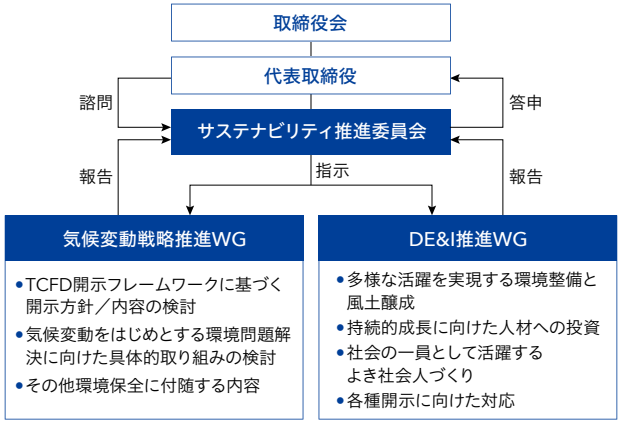
サステナビリティ推進体制

2021年8月、サステナビリティ活動に関する代表取締役の諮問機関としてサステナビリティ推進委員会を設置しました。持続可能な社会の実現に向けて、グループ全体で事業を通じた社会・環境課題解決への取り組みを強化しています。

代表取締役(兼)社長執行役員COOを委員長とし、社内外、男女、またグローバル視点を持ったメンバーで構成し、多様な意見の交換を図っています。

2021年度において本委員会は7回開催しており、定期的にグループ全体を通じたサステナビリティ戦略および取り組みを代表取締役に答申のうえ、必要に応じて取締役会に報告しています(2021年12月、2022年6月 取締役会に報告)。

サステナビリティ推進委員会体制図



サステナビリティ推進委員会メンバーのポイント

- 委員長は、代表取締役(兼)社長執行役員COOであること
- 経営企画部、リスク統括部、財務経理部、戦略人事部、営業推進事業部、グローバル事業部をはじめとする多様な部門を担当する執行役員以上であること
- 男女比率は概ね50:50であること
- 客観的・中立的な立場で意見をいただくために、社外取締役も委員会メンバーであること
- 専門分野において助言や提言をいただくために第三者機関にも参画いただくこと

サステナビリティ推進委員会メンバー	
委員長	水野 克己 代表取締役(兼)社長執行役員COO
副委員長	馬場 信吾 常務執行役員CFO
委員	森 航介 取締役(兼)専務執行役員
	安森 一恵 常務執行役員
	嶋田 かおり 執行役員
	大槻 奈那 社外取締役

今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会の実現

SDGs目標達成への貢献

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

ステークホルダーの期待・ニーズ ＝ 重要課題への取り組み

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）と取り組み

重要課題	内容	関連ページ
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに	• 安心・安全・便利な社会作り • 金融サービスをコアとした個人・法人の困りごとの解決	安心・安全・便利なキャッシュレス社会の実現 ➤P53 情報／サイバーセキュリティ ➤P54
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる	• 取引先・協業先などとの新たな価値の提供 • アジアも含めたファイナンシャル・インクルージョンの実現	グローバル事業の展開加速 ➤P25 地域社会との共生 ➤P55
一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる	• 多様な活躍を実現する環境整備と風土醸成、人材への投資 • 社会の一員として活躍するよき社会人づくり	人材戦略 ➤P48 人的資本 ➤P50
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に	• 地球環境への配慮、文化・スポーツの活動支援 • 行政・地域社会・コミュニティとの共創	気候変動への対応（TCFD提言に基づく情報開示）➤P43 環境 ➤P45 人権 ➤P47 地域社会との共生 ➤P55
持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上	• コーポレート・ガバナンスの強化 • グループ成長戦略とサステナビリティ活動の融合強化	コーポレート・ガバナンス ➤P59

気候変動への対応(TCFD提言に基づく情報開示)

関連するステークホルダー
地域・コミュニティ

TCFD提言に沿った情報開示

当社は、2022年、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明するとともに、賛同企業や金融機関が議論する場である、TCFDコンソーシアムに参画しました。

今後も、TCFD提言に基づき、気候変動への対応に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」についての情報開示を推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES　TCFD Consortium

ガバナンス

気候変動などの地球環境問題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識しています。

➤ サステナビリティ戦略に関する活動の方向性を議論し、代表取締役に答申する機関となる「サステナビリティ推進委員会」の推進体制図に関してはP41をご覧ください。

戦略

将来の気候変動が当社事業にもたらす影響について、TCFDが提唱するフレームワークにのっとり、シナリオ分析の手法を用いて、外部環境の変化を予測し分析を実施しました。

当社は、事業活動を通じて気候変動の緩和と適応を行いながら持続的成長を目指すことが重要であると認識し、気候変動対応を経営上の重要課題と位置付けています。気候関連リスクの顕在化に伴う外部環境や業務環境の変化をあらかじめ想定し、リスク事象を洗い出すことで、当社への影響を特定・評価しています。シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数の既存シナリオを参照しています。

➤ 戦略(シナリオ分析)の詳細はこちら
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/environment/tcfd/

リスク・機会種類		リスク・機会項目	事業インパクト	事業インパクト指標	影響額	影響度	時間軸
リスク	移行リスク	政策・法規制	温暖化対策税などの引き上げ	販管費への影響	約0.7億円	小	短期～長期
		市場	エネルギー価格の上昇	販管費への影響	約3.0億円	小	短期～長期
	物理的リスク	急性物理的リスク	風水害激甚化による建物損壊	本社・営業部門・データセンターなどへの影響	約1億円	小	短期～長期
		慢性物理的リスク	気温上昇に伴う農業・水資源・健康などへの影響に起因するマクロ経済の悪化	貸倒コストへの影響	約43億円	小	短期～長期
			平均気温上昇による熱中症頻発、冷房使用による電力コストの増加	販管費への影響	約0.3億円	小	短期～長期
機会	エネルギー源	温室効果ガス排出ゼロ	温室効果ガス排出ゼロの達成による炭素税非課税	販管費への影響	約0.7億円	小	短期～長期
	市場	サステナブル志向の高い会員増加による営業指標への影響	当社では、日本の2050年カーボンニュートラル目標に向け、企業と個人の共創による脱炭素社会の実現を目指し、日本で初めて、カーボンニュートラル視点のクレジットカード「SAISON CARD Digital for becoz」の発行を開始しました。 カード会員は、㈱DATAFLUCTのアプリケーションプラットフォーム「becoz(=be co2 zero)」内でカードの決済データからご利用カテゴリごとのCO_2排出量が可視化され、会員による脱炭素に向けた行動変容の動機付けが行われます。 本クレジットカードの発行により、サステナブルな意識の高い将来世代が、脱炭素社会の実現に向けたクレジットカードの取り組みに共感し、当社クレジットカードへの入会が増加し、行動変容が行われ、CO_2排出量が削減されることに加え、クレジットカードの利用による長期的な収益貢献が期待されます。 取り組みの成果(顧客属性・利用動向)により、事業インパクトを算出するため、現時点においては、収益評価をしておりません。			小	短期 2022年6月 発行開始

リスク管理

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。

気候変動リスクについては、「サステナビリティ推進委員会」を中心としてリスクの極小化と機会獲得に向けた方針・戦略を策定することに加えて、取り組みに関するモニタリング管理を行う体制になっています。

サステナビリティ推進委員会の事務局である経営企画部 経営計画室/広報室やリスク統括部が中心となり定期的に気候変動関連リスク・機会の見直しを実施します。

気候変動戦略推進WGにおいては、2021年度は10回以上のWGを開催することで議論を深耕させ、サステナビリティ推進委員会は9月より月1回開催することで気候変動に関する議論を進めてきました（2021年12月、2022年6月 取締役会に報告）。

指標と目標

Scope測定対象とする「連結グループ各社」

2020年度純収益の95%超を占める6社で測定

CREDIT SAISON / ATRIUM / SAISON FUNDEX セゾンファンデックス / Concerto コンチェルト / JPN servicer / SAISON PERSONAL PLUS

単位：t-CO_2

			実績	目標	
			2020年度	2030年度	
	Scope1	事業者自らによる温室効果ガスの直接排出	1,023	593	2020年度比42%削減
	Scope2（マーケット基準）	他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出	17,540	10,173	
	Scope2（ロケーション基準）		17,856	10,356	
	Scope1 + Scope2（マーケット基準）小計		**18,563**	**10,767**	
	Scope1 + Scope2（ロケーション基準）小計		**18,879**	**10,950**	
	カテゴリー1	購入した製品・サービス	81,712	61,284	2020年度比25%削減
	カテゴリー2	資本財	323,542	242,657	
	カテゴリー3	Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	3,071	2,303	
	カテゴリー4	輸送、配送（上流）	-	-	
	カテゴリー5	事業から出る廃棄物	132	99	
	カテゴリー6	出張	781	586	
	カテゴリー7	雇用者の通勤	1,587	1,190	
	カテゴリー8	リース資産（上流）	-	-	
	カテゴリー9	輸送、配送（下流）	-	-	
	カテゴリー10	販売した製品の加工	-	-	
	カテゴリー11	販売した製品の使用	47,510	35,633	
	カテゴリー12	販売した製品の廃棄	9,355	7,016	
	カテゴリー13	リース資産（下流）	262,955	197,216	
	カテゴリー14	フランチャイズ	-	-	
	カテゴリー15	投資	-	-	
	Scope3	**Scope1、Scope2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）**	**730,645**	**547,984**	

※ C4：該当する活動は他のカテゴリに計上済
※ C8：該当する活動はScope1,2に計上済
※ C9,10,14：該当する活動なし
※ C15：今後算定検討

※ SBT（Science Based Targets）を参考に目標設定
※ Scope1,2,3の算定およびTCFD開示フレームワークに基づく各種取り組みは、㈱ウェイストボックスの協力を得ています。

環境

基本的な考え方

環境問題の解決に向けたアクションは世界中の企業の責任となっています。当社は、事業における環境負荷の軽減に努めるとともに金融商品などを通じて社会全体の環境負荷軽減にも積極的に取り組んでいきます。また、赤城自然園の運営を通じて環境保全活動を推進しています。

CO_2排出量を可視化するSAISON CARD Digital for becozの発行

当社は、データサイエンスで企業と社会の課題を解決する㈱DATAFLUCTと提携し、決済データに基づきCO_2排出量を可視化できる国内初※のクレジットカード「SAISON CARD Digital for becoz」(以下、becoz card)を2022年6月より発行しています。

「becoz card」は、個人のCO_2排出量の可視化・オフセットが可能なサービス「becoz wallet」に、クレジットカード決済データを自動連携する機能を付帯。スウェーデンで気候変動に取り組む企業Doconomy社による、金融取引から消費者のCO_2排出量を計算するアルゴリズムを採用しており、「becoz card」の会員は、日々のクレジットカード利用履歴に基づくCO_2排出量を数値として確認することができます。また、先月との CO_2排出量の比較なども行うことができ、自身の排出量のうち多くを占めるカテゴリーや先月との差分、利用明細ごとの排出量を確認することも可能です。

「一人ひとりがCO_2の排出量を意識しなければいけない日がきっと来る」との展望に基づき、例えば、「公共料金の支払いをクリーンエネルギーに替えるとどれだけCO_2排出量が変わるのか」など、一人ひとりが生活に身近なところから環境問題を捉え、主体的に社会課題の解決に取り組めるよう、サポートしています。

※当社調べ

FintertechがWWFジャパン50周年チャリティ クラウドファンディングにKASSAIを提供

Fintertech

最先端テクノロジーを活用し、次世代金融サービスの創出を推進するFintertech㈱は、公益財団法人世界自然保護基金ジャパン(以下、WWFジャパン)が行ったクラウドファンディングへの挑戦に際し、誰でも簡単にチャリティサイトの作成・公開を可能とするサービス「KASSAI(カッサイ)」をWWFジャパンへ提供。当社は本企画へ自社広告枠の提供を行いました。

「豊かな森を、未来を、こどもたちへ。」引き継ぐことを理念に赤城自然園を運営

花々が咲き乱れる春の赤城自然園

森の癒しを感じる「森deリトリート」

放置林となっていたDゾーンの整備・管理

昆虫に触れる子どもたち

当社は、オフィシャルスポンサーや協力団体のご協力のもと、赤城自然園を運営。人の心と文化の原点である四季の美しさがある森として、来園した方の思い出に残るような、特別な体験をご提供しています。

赤城自然園は赤城山の山麓、標高600～700mに広がる120ha（一般公開エリアは60ha）という広大な森。約500種におよぶ四季折々の山野草が生育し、北関東に生息する1,800種を超える昆虫類や、70種以上の鳥類を自然に近い形で楽しめます。

赤城自然園の森林は、癒し効果が科学的に実証された「森林セラピー基地」に認定されており、そうした地の利を活かした多彩なプログラムも展開しています。例えば2022年度は、新型コロナウイルス感染症の影響から免疫力の重要性が注目されていることを受け、屋外施設のメリットと森林セラピーの効果を存分に活かし、健康増進を目的としたプログラムや、豊かな自然に触れる環境学習、アートのプログラムなどを多数ご用意。森林セラピーガイドが五感を使って森の癒しを最大限に感じる方法を案内する「森deリトリート」や、医師と一緒に森林セラピーを体験する「医師と行く森林セラピーバスツアー」、小学生を対象にした「こどもだけの森de昆虫観察会」、森林の循環を学び、園の木々の実生から育った若木を掘り起こし、適した場所へ植樹する「移植樹体験」など、個性豊かなプログラムをそろえ、ご来園されたお客様に、森の魅力をお届けしています。

また、放置林となっていたDゾーンを「体験の森」として再生。生物多様性を保全する活動拠点にするとともに、長期間、炭素固定できない樹木を間伐して寿命の長い樹種に置き換えることで、二酸化炭素固定機能を高めています。

さらに、2022年8月には赤城自然園展示棟で「夏休みカブトムシ・クワガタ展」を開催。子どもたちの感性や創造力を育むため、自然に触れ、好奇心を刺激するさまざまな機会を積極的に設けています。

赤城自然園は、「訪れた方に豊かな人生を」をテーマとし、自然体験の場を提供するとともに、多くの企業や個人から当園の活動に賛同をいただく仕組みを構築し、地域に根付いた「持続可能な森」を維持するための運営モデルとしても機能しています。2021年12月には、群馬県が主催する「ぐんま森林ビジネスコンテスト」にて、赤城自然園の運営モデルが評価され、事業例の部にて「優秀賞」を受賞しました。

賞状
優秀賞
株式会社クレディセゾン 殿
右は令和三年度ぐんま森林ビジネスコンテスト事業例の部において優秀な成績をおさめましたのでこれを賞します
令和四年二月十四日
群馬県知事 山本 一太
「ぐんま森林ビジネスコンテスト」表彰状

人権

関連するステークホルダー：社員　お客様　パートナー

基本的な考え方

当社は、サービス先端企業という経営理念を具現化していくために、すべての役員および社員が共有すべき価値観・行動指針としている『行動宣言・行動基準』を通じて、ステークホルダーとともに、人権が尊重される持続可能な社会をつくっていきます。

人権方針

当社は、事業を行う各国の人権に関するさまざまな関連法令を遵守し、「世界人権宣言」「国際人権章典」「労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」などの国際規範を理解・支持し、基本的人権を尊重します。また、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて事業活動を行います。

事業活動における人権尊重

事業を行う各国の人権に関するさまざまな国際規範を理解・支持し、基本的人権を尊重します。「差別の禁止」「結社の自由・団体交渉権の尊重」「ハラスメントの禁止」「児童労働・強制労働の禁止」「賃金の支払い」といった方針を定め、人権の尊重に取り組んでいます。

➤ 人権：方針・主な取り組み
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/esg2/esg_policy.html#esg2-01

人権尊重への取り組み

■ ハラスメントの禁止

就業規則へのハラスメント項目（懲戒対象）を策定しています。また、部室長を含む幹部社員、新任マネージャーなどの階層に応じたコンプライアンス研修でのハラスメント教育や、各部門にコンプライアンス責任者を任命し、部門主導での教育プログラムを実施しています。

■ ユニバーサルマナー検定・LGBT対応マナー研修

ご高齢の方や障がいのある方など、自分とは違う誰かの視点に立ち、行動できる「マインド」と「アクション」を学ぶユニバーサルマナー検定の受講を推進。また、LGBT対応マナー研修に参加し、多様な方々への向き合い方について学んでいます。

➤ ユニバーサルマナー検定・LGBT対応マナー研修
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/csr/

■ 子どもの権利に関する取り組み

国内外における児童労働撤廃だけでなく、教育や環境などの場面で子どもたちが直面している問題を解決する取り組みをしています。次世代を担う子どもたちへ豊かな未来をつくるため、金融教育プログラム「出張授業～SAISON TEACHER～」、森林セラピー認定された赤城自然園・親子体験教室での自然教育などの取り組みを通して子どもの権利を尊重、支援しています。

➤ 出張授業～SAISON TEACHER～
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/csr/teacher/

➤ 赤城自然園
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/environment/

■ 是正・救済の取り組み（内部通報システムの設置）

クレディセゾングループは公益通報者保護法にのっとり、全グループ社員が利用できる内部通報システムを設置しています。メールや郵便などにより、コンプライアンスを主管する部署を事務局とする内部通報窓口に通報できるシステムで、2020年12月からは海外に拠点を置く関係会社からも通報可能な海外ホットラインも設置しています。相談対象は法令・社内規程・一般的社会規範および企業倫理に反する不正など、セクハラ・パワハラなどのハラスメント、職場環境の課題などです。お客様など社外からの声はインフォメーションセンター、セゾンカウンターをはじめとするカスタマーサポートにて相談を受け付けており、ご要望、ご指摘、お褒めの声を集約し分析しています。

お客様の声やニーズを社内での重要会議、イントラネットなどを通じて全社にその情報を共有し、お応えするため社内調整を行い、新しい商品の開発、サービスの改善、より使いやすいネット環境への対応、顧客対応品質の向上などに努めています。

➤ 内部通報システム（社員向け）
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/esg2/esg_policy.html#esg2-10

➤ カスタマーサポート（サプライチェーン向け）
https://www.saisoncard.co.jp/customer-support/

➤ お客様の声：主な改善事例
https://www.saisoncard.co.jp/topic/list/voice/

人材戦略｜担当役員インタビュー

「総合生活サービスグループ」の一員として企業価値創造に貢献できる人材を増やしていく

安森 一恵
常務執行役員　戦略人事部、
プロセシング事業部 管掌
（兼）プロセシング事業部長

Q 「総合生活サービスグループへの転換」の達成に向けた新中期経営計画における、人材戦略の具体的な内容を教えてください。

プロフェッショナル人材の創造に向けて人事制度改定を実現する一方、「既存社員の自律したキャリア形成とリスキリングを目的とした社内公募」の定着と、「専門技能人材の採用」に注力しています。今まで当社はゼネラル職で入社し、本人の意思とは関係なく営業やオペレーションの事務、企画部門を担当するなど、本人の志向をあまり重視していませんでした。プロフェッショナル人材を創造するには、本人の適性や意思を聞く場を持ちながら、プロフェッショナル人材として自覚を持てるような仕組みをつくっていくことが必要だと考えています。

まず、「社内公募」についてですが、中期経営計画で重点戦略と位置付けられた部門や事業を優先して募ります。従来は対象部門が文章での募集を行っていましたが、今年からは該当部門の所属長自らが想いや情報を動画にして募集を行っています。応募者数は昨年同様に約100名でしたが、応募者からの応募用紙には細かく自分の経験が貢献できる内容や思いが記載され、さらに第二次審査の面談時のプレゼンテーションも白熱したものになりました。異動先においても、自らの意志で応募したからには成果のためにさまざまなことを学ぼうとする意欲が高いと感じています。

また、「専門技能人材の採用」に関して、当社は金融カテゴリーですので、データサイエンティストやウェブマーケターといった方を一般的な人材市場で獲得するのはあまり強くはありません。そこで、テクノロジーセンター長の取締役（兼）専務執行役員CTO（兼）CIOである小野が、IT関連業界のセミナーなどで当社入社後の人材の活躍ぶりを講演し、それをきっかけに検索して応募してくる方が多く見られるようになりました。新卒でも中途採用でも、入社した社員に「こんなはずではなかった」と思わせないために、「採用は人事」という概念にこだわらず、人事部門と担当部門が一体になって採用や育成に取り組んでいます。

Q 今回の人事制度改定の背景や理由を教えてください。

2021年度は、新しい人事制度をつくるために、あらゆる拠点や職層の社員へのヒアリングも含め社内外で幅広く情報を収集し、当社にふさわしい制度の構築に向けて検討を重ねました。当社は数年前に全社員化に踏み切り、同時に昇進昇格の権限を現場に委譲しましたが、その基準や判断が職場によりバラつきがあり、昇進昇格に対する納得性や公平性について課題が散見されました。

経営層とも協議を重ねて今回の人事制度改定では、全社一律の昇進昇格基準やアセスメントプログラムを導入するという結論に至りました。機会の公平性と昇格基準の明確化を前提に、部門には各ジョブグレードに適した仕事内容、役割定義の可視化を構築することを狙いとしています。これはジョブグレードが上がることを正とするのではなく、個人の働き方に関する選択の自由を意図したものです。

最も重要なのは上司と本人でジョブグレードに適したハードルを設定し、OJTで本人がそのハードルを超えるべく自分な

りに日々学び、考え、行動した成果が自身の成長につながり、当社の成長に貢献できたのかを知ることです。人材から人財への道のりには時にOFF-JTも必要ですが、主軸は正解のない問いを解くことの連続によるものと考え、OJTでの学びと行動、失敗と成功に重点を置いた昇格基準としています。今後は、この人事制度を活用した人材育成について所属長と対話しながら必要箇所を修正して社内に浸透させていきたいと考えます。また、成果に対する評価のフィードバックを本人は受けたか、それが適切であり納得できるものであったのか、という点は特に注視していきたいと思います。

Q 新人事制度の強化のポイントと具体的な内容を教えてください。

ポイントの1つ目は、最初の管理職である「課長」と同列に、専門業務のプロフェッショナルとして自身が直接責任を担う「専任課長」を設けたことです。昨今、採用も評価もJOB型への転換が進みつつあり、自身の強みや適性を深く掘り下げ、キャリア形成していきたいと考える人が増えています。専門的な知識を遺憾なく発揮してもらうために発言権と責任を与えて会社に貢献する働き方が必要と認識して、プロフェッショナル人材として能力を発揮していけるかを見ていきます。

2つ目は、課長・専任課長のいずれも「課長職」に就くための「アセスメントプログラム」を組み込みました。外部機関の力も借りながら、特に課題発掘や対人協働といったあらゆる側面から個人の能力を見ていきます。例えば、部下を率いたマネジメントの能力に秀でているのか、あるいは個人で専門領域を突き詰めて事業を推進していく能力に秀でているのかを多面的に測定するものです。内容は異なりますが課長職登用だけでなく、係長相当職に就くジョブグレードへの昇格時もアセスメントプログラムは活用しています。いずれも自身のキャリアについて自問自答する機会と捉えてもらえるような発信をしています。また、アセスメントプログラムには社会問題や当社理解度測定を加えました。不確実性の高い昨今、国内外の金融や環境に対する関心は最低限持ち合わせる必要があると考えています。

加えて、社外との人材交流も引き続き活発に行っています。新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年に比べ、出向社員数も出向拠点も2割増加しました。社外の新しい観点に触れることで視野が広くなり、視座が高くなったと言う社員が多いです。出向先によっては自分一人で企画・営業・事務とマルチ対応しなければならないけれど、仕事を創っている楽しさがあるという社員もいます。必要なスキルは出向時期を見据えてリスキルさせる必要がありますが、その手法はまだ確立していないため出向経験者と対話しながら実現に向けて検討していきます。また、グループ内企業との人材交流という観点で2022年度からは公募も開始しました。社員が社外への出向を経験することで、高度化・複雑化するビジネス課題に立ち向かい、セゾングループ全体を俯瞰して捉え、「総合生活サービスグループ」としての企業価値の創造に結びつくものと考えます。

Q 人的資本への投資が重視される中、これからの人事戦略の取り組みについて、お聞かせください。

最も重要なのは社員がメンタルもフィジカルも良好な状態で働き続けてもらうことです。毎日追われるように仕事をするのではなく、あらゆる事柄に興味関心を持てる余裕を持ちながら前向きな気持ちで仕事にエネルギーを投下し、働きがいを感じてほしいです。そのためにも、フィジカル面では特定保健指導受診率やがん検診受診率の向上を目指して全社員向けアナウンスと個別アナウンスを組み合わせて発信することや、女性の健康課題に対するフェムテックセミナーの開催、メンタル面では事例を用いたコミュニケーション研修、キャリア支援まで含めた復職プログラムを開催するなど、ポジティブに働ける土台作りに注力しています。そのうえで社員間の実践型教育研修“セゾンの学び”や外部企業の選択型研修など、社員が意欲的にリスキルする風土醸成と職種に限定しない財務知識やデータ分析など“学び”の構築、これらの実現を急ぎます。

最後に、人生100年時代が浸透しつつありますが、長い人生、いろいろな局面があります。仕事と育児、仕事と介護、仕事と学び、仕事と遊び、“どちらか”ではなく“どちらも”不安なく充実した日々を過ごせるように環境を整備しながら社員の挑戦意欲を上げていきたいです。当社で働くすべての社員が願わくば当社で「働き続けたい」と思うこと、特有の事情で「チャレンジへの一歩をためらわない」ことを実現できるような風土醸成に向け、組織・個人と対話を続けて“ライフ・ワーク・フルネス”を浸透させたいと考えます。

人的資本

社員

◀ 関連するステークホルダー

基本的な考え方

中期経営計画の実現を支える経営基盤のひとつとして、プロフェッショナル人材集団を構成するため、多様な人材が能力や適性を十分に発揮できる仕組みづくり、組織の風土醸成を目指します。

多様な人材活躍支援の歩み

当社は、性別・学歴・国籍・バックグラウンドなどが異なる多様な社員が、個性を活かしながら自ら主体的にキャリアを形成できるよう仕組みを整備し、Innovativeな人材による改革の加速化を図ってきました。

1980年代から当社が推進してきた女性の積極採用、多様な職種・職位での女性活躍実現や、ライフイベントにより就業継続やキャリア形成を諦めないよう各種制度を拡充してきました。直近では、2017年、さらに今年2022年9月に人事制度を一部リニューアルするなど、常にすべての社員が働きやすく、やりがいのある企業を目指して取り組んでいます。

1980年
- '82 新卒、中途採用ともに女性の積極採用を実施
- '89 勤務地コースを導入（全国型・地域限定型）

1990年
- '92 育児休業制度の導入
- '93 介護休業制度導入
- '97 育児介護短時間勤務制度の導入

2000年
- '07 短時間勤務制度の拡充（小4の4/15まで取得可能）
- '07 カウンター限定職の職務範囲を営業全般に拡大
- '07 「配偶者出産休暇制度」導入
- '12 介護休業期間の延長、短時間勤務制度の拡充（短縮時間の選択肢を拡大）
- '13 短時間勤務制度の拡充（通常勤務復帰後の短時間勤務再取得）
- '16 テレワーク導入実験を開始
- '17 同一労働同一賃金を実現した全社員共通人事制度の導入
- '17 各種制度改定による働き方の柔軟性向上（1時間単位有休、自由を限定しない短時間勤務、テレワーク、フレックスタイム制等）
- '18 農園「セゾンファーム戸田」開設による障がい者雇用促進
- '19 オフィスリニューアルによるワークスタイル変革の取り組み

2010年
- '20 コロナ禍におけるテレワーク適用範囲拡大
- '21 事務チーム組成による障がい者雇用促進
- '21 企業主導型保育所マッチングサービス導入
- '21 サステナビリティ推進委員会・DE&I推進WGの発足
- '22 役員向けレジリエンス研修実施

2020年

全社員
4,084人
男性 1,026人　女性 3,058人

デジタル人材
昨年150名 ➡ 260名

グローバル人材
連結6社
272名
※ 連結会計開始した2019年から約3倍

グループ・関係会社への出向
約560名

平均勤続年数
13.3年
男性 14.0年　女性 13.1年

女性役員比率
16.7%
管理職比率 24.5%　係長職比率 71.5%

男性育休取得率
48.7%※1

ストレスチェック実施率
92.6%

※ クレディセゾン単体 2022年3月末時点
※1 出産・育児を目的とした休暇取得を含む

中期経営計画実現のための経営基盤となる人事戦略のテーマ

世の中にある「困りごと」を解決するために

失敗を恐れずチャレンジし、新しい価値を創造し続ける
プロフェッショナル人材集団を目指す

➤ 3つの強化ポイント

- 多様な人材が、個々の個性や強みを活かして多様な活躍（キャリア形成）ができる仕組みづくり
- 誰もが失敗を恐れずチャレンジし、失敗を許容する組織風土の醸成
- 一人ひとりが自律して、主体的に学び成長する人材への教育支援、投資

総合生活サービスグループへの転換

多様な価値観の尊重

お客様のニーズが多様化し、日々目まぐるしく変化する時代において、社員の同質性を打破し、多様性を組織の変革を生む力に変えていく必要があります。この価値観のもと、ジェンダー・年齢・ハンディキャップにかかわらず一人ひとりがイキイキと働くことができる環境を目指しています。

さらに、取り組みを活性化するため、社内公募で社員のアイデアから生まれたダイバーシティロゴマークを掲げ、推進しています。

CREDIT SAISON DIVERSITY

21年度 DE&I・両立支援関連の施策

- 介護と仕事の両立支援
- ユニバーサル・LGBTマナー
- 女性特有の健康課題
- パパのための育児セミナー

■ 障がい者雇用促進と環境づくり

障がいのある社員一人ひとりが、その能力や適性を思う存分に活かし、安心して働ける環境づくりや、定着支援面談を推進しています。

また、一緒に働く社員を対象に、日々の関わり方について互いの意見を交えながら学ぶことのできる勉強会も行っています。

人事担当者が勉強会を開催

■ 女性活躍推進

多様なキャリア形成を実現する中で、当社社員のうちの約7割を占める女性社員が、より発言力のある役割で組織や会社に貢献する企業風土の醸成を目指します。2025年度末までの女性管理職比率25%をKPIに設定し、施策のひとつとして次世代マネージャーとして期待される30代前後の女性社員を選抜し、リーダーマインド醸成セミナーを開催しています。

また、女性社員が新規事業として提案し、採択されたFemtechという女性の健康課題をテクノロジーで解決する製品やサービスの展開と並行して、「クレディセゾンの女性社員が心身ともに健康的に働ける職場づくりを目指す」をコンセプトに、セミナーなど社内の啓蒙活動も実施しています。

■ キャリア採用の推進

中期経営計画の実現に向けて、専門職などのキーポストにおける高度専門人材の積極的な外部採用を行っており、戦略的人材配置を進めています。2023年度はエンジニア学生の採用も実施しています。

記載	単位	2019年度	2020年度	2021年度
障がい者雇用率	%	2.16	2.33	2.31
女性管理職比率　※部課長職	%	21.0	24.3	24.5
全採用者数に対する中途採用比率	%	28.0	59.3	62.1

自律的なキャリア形成の支援

新たな事業領域に展開していくにあたって、専門性を高めるだけでなく、今いる所属、会社の枠を超えて、多様な経験、視点を養う必要があります。社員が、自分自身のキャリアについて、必要な能力やスキルを取得するための学びを実践し、自分の強みを活かしながら次なるステップへと進んでいくことを後押しします。

■自律的な学びの機会提供

一人ひとりが、定着させたいコンピテンシーに合わせた研修を自由に受講できる制度として「選択型研修」を導入しています。期待役割に応える行動発揮および自ら学ぶことを習慣化し、社員と会社の成長につながることを期待しています。

また、手を挙げた社員が、自身が持つ専門・得意領域スキルについて自ら講座内容を設計し、講師となって授業を行う「セゾンの学び」も2022年より実施しています。

■副業

当社では、一定の条件を満たせば副業が可能です。社外での経験を本業に還元すること、社員のキャリアアップにつながる働き方を応援しています。

■キャリアデザインプログラム

年代別の期待役割、個人のキャリア形成における課題に応じた自律的なキャリアを考えるためのサポートを行います。

■NEXT SAISON

「率先垂範」を目的に、社内外問わずあらゆる課題解決に向けたテーマを幹部が選定し、一般社員とともに幹部が中心となって施策立案から新規事業化まで実現していきます。幹部との交流を通して、経営者視点での考え方も学ぶことができます。

■オープンチャレンジ（公募）

キャリア自律人材を後押しすべく、これまで以上に社内公募を活性化させています。2021年度春には、経営戦略に基づいた人材ポートフォリオを策定し、当社が注力する事業領域、新規事業、そしてグループ会社を対象に社内公募を展開。2021年度応募数は300名で、その結果、前年度の3倍にのぼる72名が異動を実現させました。

■キャリアシート

これまでの経験・志向と今後のキャリア・成長について申告します。申告内容は、人材育成計画や最適な人員配置の参考に活用します。

■SWITCH SAISON

社員のアイデアを事業化する社内ベンチャープログラムです。2019年から開催し、累計約1,000件の応募の中から事業化提案が採用されています。

社員一人ひとりおよび組織としてのWell-being向上

当社では、健康維持・増進を重要な経営課題と位置付け、健康経営を推進するための組織体制を構築し、さまざまな取り組みを行っています。第3創業に向けて、変化に強い「人」と「組織」を創り出していくために、逆境において力強く組織を牽引する能力（レジリエンス）を重視し、役員向けにレジリエンスプログラムを実施しました。役員が率先垂範し、身体力・情動力・思考力・精神力の4つの活力を高める習慣を身に付け、組織に波及させることで、社員がよりイキイキと幸せに働き続けられることを目指し、今後も活動を継続していきます。

外部からの評価

健康経営優良法人2022に認定されました。

がんアライ宣言・アワードにて「ゴールド」を受賞しました。

2020年がん対策推進企業アクションにて「がん対策推進優良企業」を受賞しました。

2022年8月健康優良企業「銀の認定」を取得しました。

多様な働き方の推進

すべての社員が仕事とプライベートの両立に対して不安を抱えることなく、また意欲ある社員が活躍し続けられるよう、両立を理解し支援する制度の充実と職場風土の醸成に取り組んでいます。

➤多様な働き方を支える制度・取り組み
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/diversity/gender/

■育休取得推進と復職支援

法定基準を上回る「育児休業制度」を導入するほか、さまざまな研修や制度を用意し、性別にかかわらず誰もが積極的に育児参加できる職場風土を目指しています。また、円滑な職場復帰やキャリア形成を支援すべく、仕事と育児の両立をテーマにした「ワークライフバランス編」と、自身のキャリアビジョンを中期で描く「キャリアデザイン編」の2コースを設けた、ワーキングマザー対象のセミナーを毎年実施しています。

■コアタイム無しのフレックス勤務

1ヵ月の総労働時間の範囲で、出勤日の労働時間を自分の裁量で決めることができます。部門特性に応じた、最適な働き方を実現します。

安心・安全・便利なキャッシュレス社会への貢献

◀ 関連するステークホルダー
お客様　パートナー

基本的な考え方

デジタル化や新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、日本国内のキャッシュレス化は大きく前進しています。当社は、クレジットカードなど金融サービスの提供を行う企業として、安心・安全・便利なキャッシュレス社会を目指し、個人情報の管理や新たな不正に対するセキュリティ基盤の構築に取り組んでいます。

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、スマートフォン決済や提携先アプリと連携したQRコード決済など多様なスキームを提供しています。

個人情報の適正管理

個人情報の管理は、当社の最も重要な責務と認識し、「個人情報の取扱いに関する宣言」を公表しています。法令、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、(一社)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、情報の暗号化、情報端末設置場所への入退出管理など、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。

▶ プライバシーポリシー
https://www.saisoncard.co.jp/info/privacy-policy/

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」発生の防止に取り組んでいます。

不正利用検知の精度向上

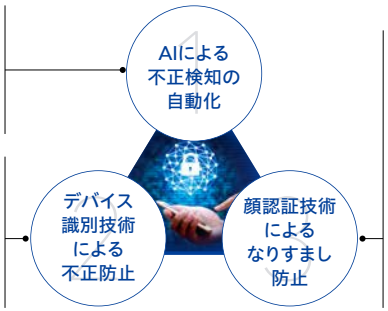
当社では創業より70年間で培ったクレジットカードにおける審査のノウハウ・経験と、パートナー企業との協働による新たなシステムを掛け合わせることで、より強固なセキュリティ基盤を構築しています。

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。

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。



eKYC
生体認証による本人認証技術を有する㈱Liquidが提供する本人確認書類や顔画像など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。

情報／サイバーセキュリティ

◀ 関連するステークホルダー
お客様　パートナー

基本的な考え方

近年、ますます高度化・巧妙化するサイバー攻撃などの脅威に対応するために、サイバーセキュリティ対策を経営課題と位置付けています。
当社は、金融サービスを提供する企業として情報セキュリティ方針を掲げ、適切な情報管理に取り組むとともに、ハードウェアやソフトウェアなどの情報資産を適切に保護・管理し、情報セキュリティの継続的な維持・向上に取り組んでいます。

方針

当社が保有する情報資産を適切に管理することは重要な経営課題であることを認識し、当社の役員、執行役員および社員などが取り組むべき基本方針を定めています。

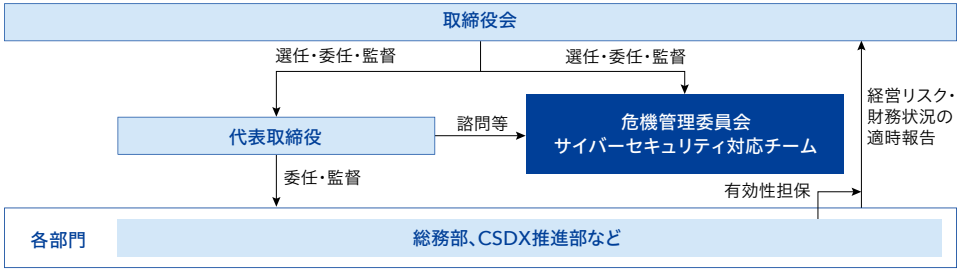
▶ 情報セキュリティの詳細はこちら
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/esg2/esg_policy.html#esg2-03

管理体制

情報管理規程をはじめとする情報セキュリティに関する諸規程を整備し、これらを遵守するとともに、セキュリティレベルの向上を図るため、社内規程の継続的な見直しを行います。また、各部門長をコンプライアンス責任者に任命し、情報セキュリティを推進する体制を構築・推進しています。

また、サイバー攻撃のインシデント対応として、取締役会の監督下にあたる危機管理委員会内の組織として「サイバーセキュリティ対応チーム」を設置し、セキュリティ脆弱性に関する情報収集、サイバー攻撃やトラブルの監視、情報収集や監視に基づいた対応方針や対応手順の策定を行い、インシデント発生による被害を最小限にとどめたうえで状態の復旧を目指すための体制整備を進めています。

サイバーセキュリティ体制図



情報／サイバーセキュリティの取り組み

当社では、お客様のクレジットカード情報などの重要なデータを扱う共同基幹システムなどにおいて、クレジットカード業界におけるグローバルセキュリティ基準であるPCI DSSに準拠しています。

加えて、セキュリティ対策において、ネットワーク多重防御による入口対策により、外部からの不正アクセスをブロックする取り組みも実施しています。

さらに、システムの脆弱性を検知・改善することなどを目的に、定期的にシステムリスク評価を実施しています。また、標的型攻撃メールなどのサイバー攻撃対応として、社員の情報セキュリティ意識の向上のための模擬メール訓練を実施するなど、継続的にサイバー攻撃に備えた対策を講じています。

今後さらなるセキュリティレベル向上に向けて4つのテーマに分類したロードマップを策定し各種セキュリティ対策の検討・実行を推進していきます。

- テーマ1　継続的なモニタリングと対応
- テーマ2　クラウド移行など環境変化への対応
- テーマ3　インシデント発生時の運用管理
- テーマ4　包括的なセキュリティ体制の構築

地域社会との共生

◀ 関連するステークホルダー
地域・コミュニティ

基本的な考え方

「企業は社会的存在として法令遵守や利益貢献といった責任を果たすだけではなく、市民や地域、社会の顕在的・潜在的な要請に応え、またはそれを上回る方法や内容で事業を展開していかなくてはならない」ものととらえ、社会貢献活動に取り組んでいます。

グローバルに社会課題の解決を目指し、ソーシャルボンドを発行

2022年6月、「株式会社クレディセゾン第91回無担保社債(社債間限定同順位特約付)」(以下:本社債)を発行しました。これは、企業や地方公共団体などが社会的課題の解決に資する事業の資金を調達するために発行される債券(ソーシャルボンド)であり、機関投資家を対象とした社債です。当社がソーシャルボンドを発行するのは、今回が初となります。

本社債により調達する資金は、「インド現地法人(Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.)への増資金および貸付金」「シンガポール現地法人(Saison Capital Pte. Ltd.)への貸付金」として充当されます。これら2つのプロジェクトは、東南アジアやインドをはじめとした新興国において、十分な金融サービスを受けることができないアンダーサーブド層の中小零細企業や個人が直面する社会課題の解決を目標としています。

当社は、サービス先端企業を経営理念として、ステークホルダーの皆様に対して社会的責任を果たしていくことを目指しています。本社債の発行は、資金調達の多様化の実現と、ファイナンシャル・インクルージョンをテーマに行われたものであり、今後もアジアからグローバル事業展開をますます加速させ、社会の発展・課題解決に貢献していきます。

産学連携を通して「次世代教育」「金融教育」を推進

当社では、未来を担う子どもたちに対し、次世代教育や金融教育の機会を積極的に提供しています。例えば、2019年3月より行っている金融教育プログラム「出張授業～SAISON TEACHER～」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。対象となるのは中学校と高校の全学年で、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を務めています。開始からすでに200回実施しており、受講者数は約9,900名※。費用はすべて無償であり、出張授業のほかオンラインでの授業も可能です。

「出張授業～SAISON TEACHER～」授業の様子

また、2022年8月には㈻廣池学園麗澤大学と教育連携協定を締結。当社社員がオープンカレッジ講座やプロジェクト企画運営体験へ参加・協力するなど、「大学」「企業」の双方でそれぞれの持つ人材や知識・情報などの資源を活用。産学連携の観点から、地域経済への貢献とこれに資する人材育成に関して一層の連携向上を図ることを目指しています。

徳永学長(左)と岡本常務執行役員

※2022年8月末現在

ウクライナの人道支援を目指し、ポイント交換やカード決済による寄付を開始

当社は現在、ウクライナで起きている深刻な人道危機に対する支援に向け、2022年3月より、セゾンカード会員の皆様を対象に当社のポイントプログラム「永久不滅ポイント」を通じた募金受付に加え、当社の総合通販サイト「STOREE SAISON」において永久不滅ポイント対象カードによるクレジットカード決済での寄付受付も開始しました。対象カードは永久不滅ポイント対象セゾンカードで、1口500円単位(永久不滅ポイント寄付は1口100ポイント＝500円相当)の寄付受付を実施。2022年7月31日まで継続した結果、総額5,254万円の寄付金をお預かりし、同年9月に在日ウクライナ大使館にて、セルギー・コルスンスキー駐日ウクライナ特命全権大使へ直接、寄付金額のご報告をさせていただきました。

ウクライナ募金

税務コンプライアンス

当社は、事業活動を行う各国・地域の税務に関連する法令等を遵守し、適切な納税を行っています。今後も税務ガバナンスの向上に努めていきます。税務方針については下記をご覧ください。

https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/esg2/esg_policy.html#esg2-08

サステナビリティガバナンス鼎談

サステナビリティ推進委員
安森 一恵
常務執行役員
戦略人事部、
プロセシング事業部 管掌
(兼)プロセシング事業部長

サステナビリティ推進委員会委員長
水野 克己
代表取締役
(兼)社長執行役員COO

サステナビリティ推進委員
大槻 奈那
社外取締役

「総合生活サービスグループへの転換」を目指して ステークホルダーに関わる事項を広くあまねく議論し 「常識を覆す」という企業DNAを引き継いでいきたい

Q 「サステナビリティ推進委員会」はどのような背景で立ち上げたのでしょうか。

水野: 例えば、当社のオペレーションセンターは他社のインフォメーションセンターも受託しているため、首都圏が台風などで出勤が難しい状況にあっても関西地区にあるオペレーションセンターが通常通り稼働することができれば、お客様や企業からの問い合わせに答えることができます。環境問題だけでなく新型コロナウイルス感染症の拡大など、さまざまな社会課題が当社事業に与える影響は極めて大きいと言えます。社員の安全や健康の管理が、まさに事業に直結しているのです。事業を持続可能にしていくために、こうした問題に真正面から取り組むことこそが、お客様はもとより、社員をはじめとしたステークホルダーに寄り添うことにつながると考えます。ステークホルダーに関わる問題を広くあまねく議論していきたい、その思いからサステナビリティ推進委員会を立ち上げました。

Q 2021年度の「サステナビリティ推進委員会」の振り返りをお願いします。

水野: 当委員会には、「気候変動戦略推進WG」と「DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)推進WG」の2つのタスクフォースを設置しています。
ダイバーシティに関して、当社は1980年代から女性の活躍推進に取り組んでいて、学歴や性別、年齢で評価するのではなく、能力での判断が当たり前になっています。例えば今年、32歳の社員が㈱リ・セゾンというサーキュラーエコノミーに取り組む合弁会社の社長になりました。また、2022年度下期には他社から来られた3名が部長職になりました。多様な価値観の中で新しいサービスを創造することが重要と考えているからです。こうした考えは当社のDNAに刻まれているのだと思います。
加えて、2022年6月からスウェーデンのドコノミー社が提供するCO_2排出量可視化技術を活用し、決済データに基づいてCO_2排出量を見える化する、気候変動対策をテーマとした「SAISON CARD Digital for becoz」の発行を開始しましたが、当委員会での議論が発端となっています。収益化には時間がかかると思いますが、環境問題に高い関心を持つお客様の変化を捉えて動くことが重要です。

安森: 2021年度は合計7回のサステナビリティ推進委員会が開催されましたが、TCFD提言に沿った情報開示に関する議論が多く、環境課題に関する多くの有識者の方からの知見を蓄えることができました。今後は、これらの議論によって決定した環境に関する当社の考え方を、社員に自分事として捉えてもらいたいと考えています。

大槻: 当社の事業は非常に社会性が高いと思います。「地震などの災害の際にはクレジットカードを持って逃げなさい」と親に言われたことがあります。クレジットカードは与信によって身分保証がなされていますから、宿泊もできて食料も購入できます。そういった点からも社業自体の社会性が高いのです。ですから、今後さらに強化が必要となる領域は「環境」と「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」であろうと思います。

今年の「気候変動戦略推進WG」では、㈱ウェイストボックスと協業し、さまざまな意見の相違を乗り越えて、わずかな期間でTCFDの情報開示を進めたのには正直驚きました。素晴らしい活動を行っている「赤城自然園」の認知度も限定的ですし、今のTCFD基準ではうまく評価できないという問題もありましたが、それを全員で共有し、どのように変えていけば良いのかという前向きな議論を進めることができたのは成果だと思います。

「サステナビリティ推進委員会」の委員にはどんな方が加わっていますか。また、その役割をお聞かせください。

水野: 私が委員長を務め、社内外、男女、さらにグローバル視点を持った委員で構成していますので、多様な観点からの議論が行われています。私はメンバーの一人として、まずは聞くことを第一に心掛けています。

大槻: 委員会には、シンガポールから取締役(兼)専務執行役員がオンラインで参加しており、これは他社にもあまり例がありません。ダイバーシティはもちろんですが、海外からの目線が確保されている点は重要です。私が心掛けているのは、社外取締役として他社と比較する視点からの話をすることです。社内委員の各担当分野からの指摘や質問も充実し、活発な委員会だと感じています。

クレディセゾンのサステナビリティの特長はどういった点でしょうか。

水野: 顧客を中心にお客様の「困りごと」の解決のために、常識ではあり得なかったことにチャレンジするのが、当社の最も重要なサステナビリティだと思います。1980～1990年代の当社創業期において、クレジットカードとは上場企業の男性管理職以上が持つ決済ツールだという既成概念を覆したのが当社です。活発な消費行動を行う女性たちにクレジットカードを発行したのは、画期的な与信革命でした。現在、海外事業では、きちんと一定基準は守りながらも性善説に立ち、銀行口座を持てない人たちに向けての資金提供や生活費補填のために与信を行っています。これは非常に難しいですが、困難にチャレンジするのが当社の社会性の表れであり、まさに「祖業」なのです。

安森: 持続可能性というのは、会社という箱だけがあっても意味がありません。社員が心身ともに健康で、当社で働き続けたいと思ってもらえることに尽きるのだと思います。

加えて、災害の際などに、当社のクレジットカードがどこまでお客様のお役に立つのかを考え、例えば政府から指示される前に、債権回収の一時停止などを当社自身で判断し、発信するといったことを脈々と続けることが必要と考えています。

大槻: ダイバーシティの側面からお話しすると、当社には非常に個性的な社員が何人もおり、その人たちの社外活動を支援しています。尖った個性を持つ社員を面白いと思い、聞く耳を持つ企業はあまり多くはありません。個性を重んじるクレディセゾンの企業文化は、社外から見ても特異的で良い点だと思います。

Q 今後の課題やサステナビリティ推進委員会の活動予定、そして、ステークホルダーへのメッセージをお聞かせください。

安森: 当社の女性新入社員の約8割が「将来は管理職に就きたい」と思って入社しているにもかかわらず、何年か経つと「就きたくない」との比率が逆転するという調査結果をサステナビリティ推進委員会でも話しました。当社は女性管理職比率が25%弱であり、金融業界の中では高い比率ですが、入社後に何かしらの違和感を持ち逆転につながってしまうのだと思います。当委員会では、これらの課題への方策について、さらに議論を深めたいと考えています。

また、気候変動に関しては、当委員会の中での議論を、どのように社員の今の仕事に結びつけるのかが、課題だと思っています。例を挙げると、自然災害が起きると当該エリアのお客様の督促状などにお見舞いの手紙を封入する業務が発生しますが、すべて手作業にならざるを得ません。これは気候変動によって引き起こされる業務である、といった身近な事例で社員に伝え、気候変動に取り組む理由を浸透させていく活動を強化したいと考えます。

社長自らが各拠点を見てまわり、社員の実態を把握する草の根運動で、サステナビリティの意義を浸透させていく活動を続けていますので、執行役員はより一層現場に足を運び、サステナビリティを全社員約4,000人の気持ちに刺さるような、大きなムーブメントにしていきたいと思います。ステークホルダーの皆様のご理解とご協力をお願いいたします。

大槻: 私も、社員全体の巻き込みが重要だと思います。TCFD開示に向けた作業では多くの部門を巻き込んで進めたのは良い点でした。従来、環境問題は自部門には関係がないと思う人も多かったかもしれませんが、「もしかしたら、自分の仕事に関わる課題かもしれない」という問題意識を持ち始めることができたのは大切な一歩だったでしょう。

また、人はストーリー性のあるものに心が動かされます。当社のサステナビリティに関する取り組みも、ストーリー性を磨き上げて伝えれば、社内外のさらに多くのステークホルダーの理解が進むと考えます。ステークホルダーの皆様にはぜひご期待いただきたいと思います。

水野: グローバル事業を展開する中で、シンガポールのメンバーがインパクト投資を立案しスタートさせました。インパクト投資に携わっている現地社員には、当社が関わるべきファイナンシャル・インクルージョンについて当委員会でも話してもらうなど、さらに新しいチャレンジに取り組みたいと考えています。

社員はもとよりお客様からも投資家の皆様からも、未来に向けての当社の存在意義、つまりパーパスを明らかにしつつ事業を通して社会に貢献していくことがますます期待されています。その期待に沿うよう、未来に向けて進んでいきたいと思います。ステークホルダーの皆様からの一層のご支援をお願い申しあげます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

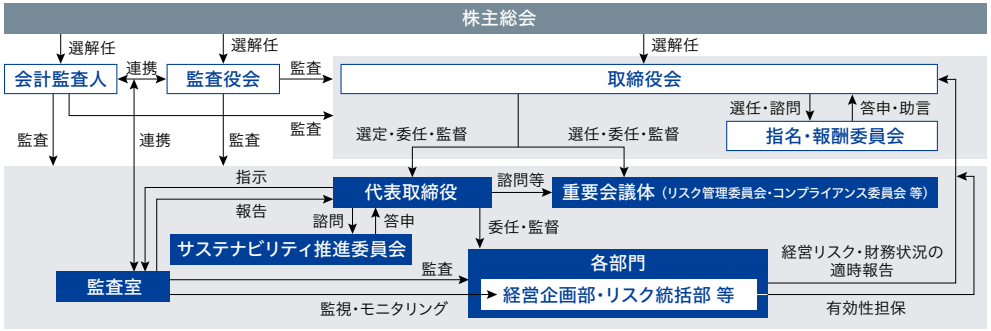
当社は、革新的なサービスを創造し、継続的に企業価値を向上させることによって、株主の皆様から理解と賛同を得るという経営の基本方針を実現するためには、経営における透明性の向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化が極めて重要であると認識し、コーポレート・ガバナンスの充実に向けたさまざまな取り組みを実施しています。

➤ 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/sustainability/governance/pdf/governance_report_202209JP.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）	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

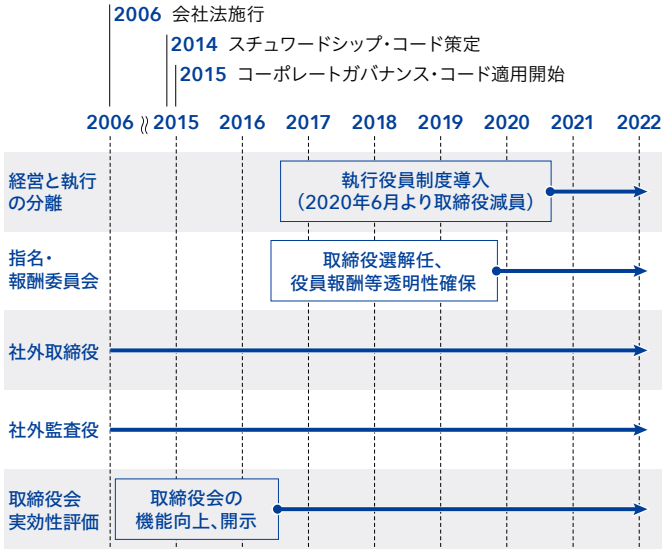
コーポレート・ガバナンス体制の模式図



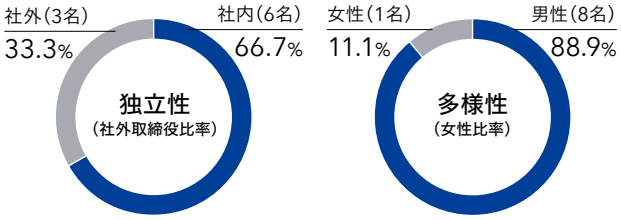
経営・執行体制

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任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。なお、当社は2020年３月より、業務執行と管理監督の分離によるコーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を目的に、取締役会の役員構成を見直し、執行役員制度を導入しました。これにより、より適切な管理監督機能の発揮および効率的な業務執行体制の整備を図ります。

ガバナンス体制推移



取締役の構成



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を委員長とする5名の委員で構成し、独立社外取締役が過半数を構成しています。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。

取締役・監査役・執行役員のスキルマトリックス

当社では、取締役・監査役・執行役員の経営上のスキルをスキルマトリックスとして可視化し、不確実な時代に柔軟な経営を行うために、多様なスキル、専門性を持つメンバーで構成しています。

役職	氏名	企業経営	グローバル	財務・会計	人事・労務	法務・リスク管理	営業・マーケティング	デジタル・IT	新規事業・M&A	不動産	ファイナンス・ローン	ESG
代表取締役会長 CEO	林野 宏	●	●		●		●		●			●
代表取締役(兼) 社長執行役員COO	水野 克己	●	●				●		●			●
代表取締役(兼) 副社長執行役員CHO	髙橋 直樹	●		●	●				●		●	●
取締役(兼) 専務執行役員	三浦 義昭	●					●	●	●			
取締役(兼)専務執行役員CTO(兼)CIO	小野 和俊	●	●					●	●			
取締役(兼) 専務執行役員	森 航介	●	●	●					●			●
社外取締役	富樫 直記	●	●				●	●			●	
社外取締役	大槻 奈那		●	●		●				●		●
社外取締役	横倉 仁			●		●						
常勤監査役	金子 美壽	●	●				●		●	●	●	
常勤監査役	原田 宗宏	●			●	●						●
常勤監査役	井川 裕昌			●		●				●	●	●
監査役	笠原 智恵		●			●	●	●	●			
常務執行役員	岡本 龍成	●					●				●	
常務執行役員CFO	馬場 信吾			●		●			●		●	●
常務執行役員	足利 駿二	●					●		●		●	
常務執行役員	安森 一惠				●							●
常務執行役員	中山 直喜						●			●	●	
常務執行役員	根岸 正樹		●				●		●		●	
執行役員	磯部 泰之						●	●			●	
執行役員	嶋田 かおり						●				●	●
執行役員	田畑 隆紀						●				●	
執行役員	川原 友一						●	●	●			
執行役員	三坂 直樹						●		●		●	

※ 本表は取締役・監査役・執行役員が有するすべてのスキルを表す表ではありません。保有するスキルなどのうち、主なもの最大6つに●印をつけています。
※ 当社が総合生活サービスグループへ転換するために、特に事業戦略上重視しているスキルは、グローバル、デジタル・IT、新規事業・M&Aです。

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。 中期経営計画の策定や企業戦略など当社の進むべき方向性に関する議論にあたっては、取締役会における審議に加え、取締役および監査役が参加する経営会議に執行役員も参加して議論する機会を設けることで多様な意見の創出と方向性に対する意識の醸成を図り、個別案件を含めた事前説明の実施、執行役員会の事前審議における議論の内容を取締役会資料の構成に含め社内のさまざまな意見を共有し、情報の充実を図ることで、取締役会においてより実質的に議論することが可能になりました。 引き続き、取締役会における企業価値向上に向けた議論をより一層活性化するため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。

役員報酬

■役員報酬の基本方針

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、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能し、株主利益などとも連動した報酬体系を構築すべく、あらかじめ決議する内容について、指名・報酬委員会へ諮問し、答申を受けたうえで、2021年2月25日開催の取締役会において取締役の個人別の報酬などの内容に係る決定方針を決議しています。取締役の個人別の報酬などの内容に係る決定方針の基本方針としては、役員報酬の体系および個人別報酬について、同程度の規模の企業や業界などの水準および社員給与とのバランスなどを考慮しつつ、職位や代表権の有無などに応じた報酬水準とすることとしています。

■報酬体系

業務執行取締役の報酬構成は、基本報酬、業績連動報酬(賞与)、譲渡制限付株式報酬で構成されており、社外取締役と監査役は基本報酬のみとしています。

また、業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の規模の企業や業界などの報酬水準を踏まえ、指名・報酬委員会において検討を行うこととしています。なお、報酬などの種類ごとの比率の目安は、基本報酬:業績連動報酬など(賞与):非金銭報酬など(譲渡制限付株式報酬)=7:2:1としています。

対象となる役員	基本報酬(金銭報酬)	業績連動報酬など(賞与)	非金銭報酬など
業務執行取締役	月例の固定報酬とし、職位別年間報酬水準を設定し、代表権の有無などを勘案したうえで算定した金額	職位別などの基本賞与額に対して在籍率などを勘案したものに、定量指標※1の業績連動係数※2と定性的な評価※3の業績連動係数を乗じたもので算定した額	譲渡制限付株式報酬※4として、職位別年間報酬水準を設定し、代表権の有無などを勘案したうえで算定した金額
社外取締役	固定報酬のみ	−	−
監査役	固定報酬のみ※5	−	−

※1 定量指標:単体の経常利益(一過性要因などを除く)の成長率と計画達成率です。
※2 業績連動係数:定量的な業績指標の成長率と計画達成率のウェイトをそれぞれ50:50としたうえで大規模災害やパンデミックなどの発生を総合的に勘案したものです。
※3 定性評価:各取締役の当社業績および企業価値向上への貢献度について当該取締役を含む全取締役が評価した結果などです。
※4 譲渡制限付株式報酬:条件の詳細については有価証券報告書をご覧ください。
※5 監査役報酬: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。

業務執行取締役の報酬体系

2021年度に係る業績連動報酬(賞与)の支給予定額の算定にあたっては、新型コロナウイルス感染症の影響などを総合的に勘案し定量指標の業績連動係数を100%、各取締役の定性指標の業績連動係数を80〜120%と見込んでいます。

個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき、取締役会長に一任することができ、その範囲は各取締役の基本報酬の額および各取締役の業績連動報酬(賞与)の評価配分並びに譲渡制限付株式の取得に係る金銭報酬債権の配分額としています。当該権限が取締役会長によって適切に行使される措置として、指名・報酬委員会で取締役が受ける報酬の基準を策定しており、取締役会長はその基準に基づき、取締役会から委任をされた範囲に従い、決定することとしています。

2021年度に係る取締役の個人別の報酬などの実際の支給額の決定にあたっては、取締役会は、当社全体の業績などを俯瞰しつつ適切な評価が可能であると判断し、代表取締役会長CEO林野宏氏に、各取締役の基本報酬の額および譲渡制限付株式の取得に係る金銭報酬債権の配分額の決定を委任し、また、各取締役の業績連動報酬(賞与)の評価配分については委任する予定です。

■役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

2021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次のとおりです。

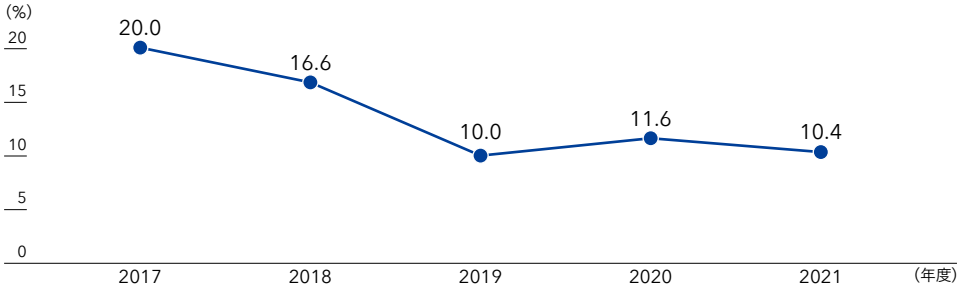
区分	報酬などの総額(百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬など	非金銭報酬など	
取締役(社外取締役を除く)	293	196	70	27	6
監査役(社外監査役を除く)	16	16	−	−	1
社外取締役	24	24	−	−	3
社外監査役	36	36	−	−	3

(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 業績連動報酬などについては、2021年度に係る業績連動報酬(賞与)の支給予定額を記載しています。
3 非金銭報酬などの内容は当社の普通株式であり、割当ての際の条件などは、第72期有価証券報告書の報酬体系と算定方針に記載のとおりです。
4 2021年度末時点の取締役の員数は9名、監査役の員数は4名です。
5 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については、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。

政策保有株式

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

政策保有株式の連結純資産比率



リスク管理体制およびコンプライアンス体制強化

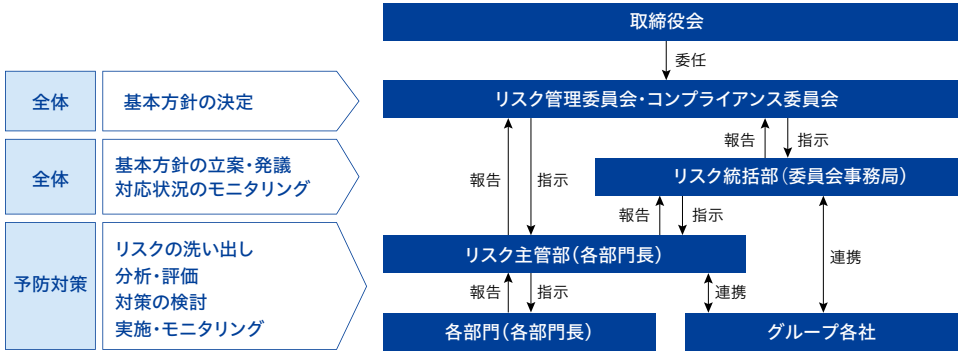
当社では、持続的な企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上重要な取り組みと位置付け、内部統制システムの整備やリスク管理体制の強化、コンプライアンスの徹底、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンによる仕組みづくりなどにより、その実現に努めています。

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。また、財務報告に係る内部統制への対応については、リスク統括部を中心として当社および連結対象会社における内部統制整備の推進と、監査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。

リスク管理体制・コンプライアンス体制



株主・投資家の皆様との対話（IR活動）

当社は、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、当社をご理解いただくために有効と思われる業績面・財務内容・戦略などの情報に加え、当社だからこそできる持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティの取り組みも積極的に開示しています。また、決算説明会、証券会社主催カンファレンス、個人投資家向け説明会への参加、個別面談を継続的に実施したことに加えて、対話の中で注目度の高かった「グローバル事業」「CSDX戦略」に関する事業戦略説明会を実施するなど、株主・投資家の皆様との対話を積極的に行っています。

今後も、株主・投資家の皆様のニーズを意識したIR活動を推進していきます。

2021年度のIR活動実績

決算説明会	2回
証券会社主催カンファレンス	2回
セルサイドアナリスト／機関投資家との個別面談	196回
個人投資家向け説明会	1回

社外取締役メッセージ

さらなるガバナンス強化に向けた、社外取締役の役割と取り組み

社外取締役（独立）
TG Partners㈱
代表取締役 パートナー
㈱ナガホリ 取締役
経済同友会 幹事

富樫 直記

私は、日銀でのリスク規制・金融機関経営のモニタリング、国内外の多様な金融事業者に対する戦略・ガバナンス・ITなど幅広いコンサルティング、グローバルな金融機関での社外取締役など40年余りの経験・知見を活かして、特に「事業戦略に適合したガバナンス」という視点から、取締役会や各種委員会などの場で積極的な提言をしてきました。

当社は目下、「カード決済事業の進化」「時代のニーズを捉えたファイナンス事業の展開」「アジアを核としたグローバルなファイナンス・決済事業展開」を軸に、「総合生活サービスグループ」を目指した成長へアクセルを踏み込んでいます。

このような場合でのガバナンスの重点課題は、「リスク資本の効果的な配賦と適正管理」「外部採用含む人的資本の強化・統合管理と評価・報酬体系の適正性の検証」「海外事業の各種リスク管理の高度化」の3つと認識しています。

この3つの観点から、今後も取締役会や指名・報酬委員会のほか、各事業部門、監査役との日頃の意見交換をこれまで以上に密接に行いながら、経営執行の監督を行っていきます。

社外取締役（独立）
名古屋商科大学大学院 教授
東京海上ホールディングス㈱
監査役
㈻二松學舎 理事
持田製薬㈱ 取締役
ピクテ・ジャパン㈱
シニア・フェロー

大槻 奈那

当社の取締役会は、社内・社外ともに、極めて多様なバックグラウンドの役員で構成されています。見方も考え方も異なるだけに、議論がヒートアップすることもしばしばです。取締役会のすべての議題が、すんなり「異議なし」の唱和のみで終わったことは一度もなかったと思います。

私は、もともとアナリストなので、企業に対する質問には慣れている方だと思います。多面的な質問を投げかけることで、そのような活発な議論の“触媒”になるよう心掛けています。執行役員の方々には、時として調査の手間をおかけすることもあります。しかし、そのようなプロセスを通じて、意外なリスクが浮き彫りになることもあると感じています。

問題はこれからです。人々の決済方法も生活様式も激変し、当社も未知分野への果敢な挑戦が求められています。私を含む取締役会が、こうした挑戦をどのように促し、監督し、時としてアドバイスすることができるか。正念場であることを肝に銘じ、これまで以上の激論を交わして、セゾン史上最高のビジネスモデル作りに貢献したいと思っています。

社外取締役（独立）
早稲田リーガルコモンズ
法律事務所 弁護士（パートナー）
㈱伊藤園 監査役

横倉 仁

当社では2022年度から新中期経営計画がスタートしました。各事業ポートフォリオの変革によってさらなる成長を目指し、これを支えるデジタル、ブランディング、人材といった経営基盤の一層の強化が進んでいます。取締役会では、こうした会社の目指す方向をにらみながら、各議題が戦略、中期経営計画、予算などとの関係でどう位置付けられ、どう展開していくのかを意識して活発に討議がなされています。私たち社外取締役は事前に議案に関する詳細な説明を受けていますが、その際にはそれぞれの立場から疑問点を詰め、各部署の幹部職と毎回忌憚のない議論をしています。私は弁護士・公認会計士としてこれまで多くの企業をみてきました。そこで培ってきたのは、数あるファクトの中で真に重要なものは何か、質の高いエビデンスに裏付けられているか、適正な検討プロセスを経ているか、議論の内容はエシカルか、といった観点で物事を見るスキルとマインドです。今後もガバナンスの一層の強化に取り組み、クレディセゾンの健全で持続的な成長に貢献したいと考えています。

取締役・監査役・執行役員 (2022年10月1日現在)

前列(左より):水野 克己　林野 宏　髙橋 直樹
中列(左より):森 航介　三浦 義昭　小野 和俊
後列(左より):大槻 奈那　富樫 直記　横倉 仁

取締役

林野 宏　1942年生

代表取締役会長CEO
経営政策、ブランディング、
総合生活サービスグループ戦略

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

水野 克己　1969年生

代表取締役(兼)社長執行役員COO
経営全般執行、グローバル戦略
ブランディング戦略部、経営企画部、
ペイメント事業部 管掌

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
2021年3月 当社代表取締役(兼)社長執行役員COO

髙橋 直樹　1950年生

代表取締役(兼)副社長執行役員CHO
戦略推進、新規事業統括
監査室、ファイナンス事業部 管掌

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

三浦 義昭　1966年生

取締役(兼)専務執行役員
クレジット事業部 管掌

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

森 航介　1977年生

取締役(兼)専務執行役員
グローバル事業部 管掌

2013年7月 当社入社
2022年6月 当社取締役(兼)専務執行役員

小野 和俊　1976年生

取締役(兼)専務執行役員CTO(兼)CIO
グループDX戦略推進、Why SAISON戦略
CSDX推進部、カスタマーサクセス事業部 管掌
(兼)フルライフビジネス部 担当
(兼)CSDX推進部長、テクノロジーセンター長

2019年3月 当社入社 CTO テクノロジーセンター長
2019年6月 当社取締役
2020年3月 当社取締役(兼)常務執行役員
2021年6月 当社取締役(兼)専務執行役員CTO(兼)CIO

富樫 直記　1960年生

社外取締役(独立)

2007年4月 経済同友会幹事
2014年6月 ㈱ナガホリ取締役
2017年6月 当社取締役
2022年6月 TG Partners㈱ 代表取締役 パートナー

大槻 奈那　1964年生

社外取締役(独立)

2017年6月 当社取締役
2018年4月 名古屋商科大学大学院教授
2018年6月 東京海上ホールディングス㈱監査役
2019年9月 ㈻二松学舎理事
2021年6月 持田製薬㈱取締役
2022年9月 ピクテ・ジャパン㈱シニア・フェロー

横倉 仁　1969年生

社外取締役(独立)

1995年 3月 公認会計士登録
2007年12月 弁護士(東京弁護士会)登録
2014年 4月 早稲田リーガルコモンズ法律事務所 弁護士(パートナー)
2020年 6月 当社取締役
2021年 7月 ㈱伊藤園監査役

左より：井川 裕昌　笠原 智恵　金子 美壽　原田 宗宏

監査役

金子 美壽　1956年生

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

原田 宗宏　1954年生

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

井川 裕昌　1958年生

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

笠原 智恵　1968年生

監査役（社外・独立）

2000年4月 弁護士（第一東京弁護士会）登録
2015年6月 当社監査役
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
2020年12月 ㈱エムティーアイ監査役
2022年 6月 アキレス㈱取締役 監査等委員

前列（左より）：安森 一恵　足利 駿二　岡本 龍成　馬場 信吾
中列（左より）：嶋田 かおり　川原 友一　磯部 泰之　中山 直喜
後列（左より）：根岸 正樹　田畑 隆紀　三坂 直樹

執行役員

岡本 龍成　1967年生

常務執行役員
総務部 管掌
（兼）リース部、MF事業推進部 担当

馬場 信吾　1971年生

常務執行役員CFO
財務・資本戦略、IR、M&A
広報室、リスク統括部、
財務経理部 管掌

足利 駿二　1971年生

常務執行役員
全社法人営業
セゾンAMEX事業部 管掌
（兼）セゾンAMEX事業部長
（兼）信用保証部 担当

安森 一恵　1973年生

常務執行役員
戦略人事部、
プロセシング事業部 管掌
（兼）プロセシング事業部長

中山 直喜　1965年生

常務執行役員
ファイナンス事業部長

根岸 正樹　1972年生

常務執行役員
グローバル事業部長
（兼）経営企画部、プロセシング営業部、プロセシング企画部 担当

磯部 泰之　1969年生

執行役員
Collection&Researchビジネス戦略
クレジット事業部長

嶋田 かおり　1966年生

執行役員
CS企画部 管掌
（兼）新規事業開発部 担当
（兼）CS企画部長

田畑 隆紀　1967年生

執行役員
カード合弁会社統括
ペイメント事業部長（兼）プロセシング推進部 担当（兼）カードJV企画部長

川原 友一　1975年生

執行役員
カスタマーサクセス事業部長
（兼）デジタルマーケティング部長

三坂 直樹　1975年生

執行役員
戦略企画部 担当
（兼）戦略企画部長

11ヵ年の要約財務データ

（単位：百万円）

日本基準*1／IFRS*2		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	2020年度	2021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	244,009	244,405	247,577	259,076	269,919	278,944	292,183	304,855	311,410	282,625	299,017
	販売費および一般管理費	192,184	187,170	197,852	206,192	221,553	236,661	241,740	220,974	236,910	202,380	222,541
	金融資産の減損	–	–	–	–	–	–	–	34,088	39,376	31,867	24,575
	金融費用	19,958	14,922	13,388	12,722	11,772	11,069	9,671	9,878	10,471	11,266	11,461
	営業利益	31,865	42,312	36,336	40,161	36,593	31,213	40,771	–	–	–	–
	経常利益／事業利益	38,590	53,214	44,408	43,687	43,802	53,065	56,717	52,233	36,184	48,352	52,336
	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	9,453	32,770	25,552	12,628	26,163	42,253	38,329	30,517	22,863	36,132	35,375
3月31日現在	純資産／資本	355,727	394,868	422,829	447,082	418,988	446,882	480,669	491,741	485,476	532,057	563,738
	総資産	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	3,409,247	3,610,778
	有利子負債	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	2,429,488	2,569,040
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	51	178	139	69	147	259	235	187	143	231	226
	純資産／親会社所有者帰属持分	1,921	2,132	2,283	2,424	2,564	2,725	2,933	3,006	3,102	3,397	3,598
財務指標（%）	自己資本当期純利益率（ROE）	2.7	8.8	6.3	2.9	6.1	9.8	8.3	6.2	4.7	7.1	6.5
	総資産当期純利益率（ROA）	0.4	1.5	1.2	0.5	1.1	1.6	1.4	1.0	0.7	1.1	1.0
	自己資本比率	16.4	18.3	18.3	18.8	16.4	16.4	16.3	15.3	14.4	15.6	15.6
単体ベース												
3月31日に終了した1年間	営業収益	210,207	204,121	205,873	219,336	228,713	238,637	249,865	259,018	268,020	251,307	252,416
	販売費および一般管理費	153,505	149,844	160,927	169,899	186,492	203,038	207,093	215,726	235,794	208,269	219,371
	金融費用	18,809	16,882	15,119	14,066	12,620	11,282	9,872	9,748	10,535	11,530	11,381
	営業利益	37,893	37,394	29,826	35,370	29,599	24,316	32,900	33,543	21,690	31,507	21,663
	経常利益	41,001	41,529	34,872	38,449	32,614	28,210	38,871	39,634	28,348	38,026	30,421
	当期純利益	5,613	24,147	18,637	11,315	25,570	21,045	22,190	25,875	33,391	29,931	21,909
3月31日現在	純資産	322,502	349,202	367,808	388,470	359,428	374,477	396,831	407,533	404,809	441,683	456,739
	総資産	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	3,280,302	3,444,915
	有利子負債	1,368,154	1,337,201	1,457,001	1,551,189	1,725,891	1,852,551	1,953,740	2,202,839	2,378,701	2,413,154	2,536,247
財務指標（%）	自己資本当期純利益率（ROE）	1.8	7.2	5.2	3.0	6.8	5.7	5.8	6.4	8.2	7.1	4.9
	総資産当期純利益率（ROA）	0.3	1.2	0.9	0.5	1.1	0.8	0.8	0.9	1.1	0.9	0.7
	自己資本比率	15.7	17.0	16.7	17.0	14.6	14.3	14.0	13.1	12.6	13.5	13.3
取扱高実績	包括信用購入あっせん	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	4,500,366	4,823,174
	カードキャッシング	266,904	260,089	264,092	277,025	267,723	253,837	248,156	242,980	237,555	155,004	160,622
	業務代行	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	2,609,412	2,737,512
	リース事業計	96,852	105,356	114,694	106,801	106,000	108,101	114,569	115,589	127,178	114,885	113,159
	信用保証	92,837	115,297	126,281	137,335	150,101	159,914	131,922	114,277	101,510	70,283	84,586
	不動産担保ローン	11,144	11,571	46,780	50,459	82,420	125,629	160,762	207,779	175,621	141,698	124,417
	その他（ファイナンス関連）	49,604	48,201	75,969	80,633	114,043	180,286	241,949	287,830	341,131	322,366	332,180
	その他	27,625	28,040	33,633	37,737	37,907	35,883	32,119	27,351	30,260	26,696	26,788
	取扱高計	6,059,891	6,281,666	6,818,427	7,214,203	7,538,720	8,011,968	8,485,698	8,799,174	8,945,420	7,940,715	8,402,442

*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。

セグメントハイライト／5ヵ年の非財務データ (2022年3月末時点)

(単位:百万円)

日本基準*1／IFRS*2*3	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業収益／純収益					
ペイメント事業	220,320	228,518	232,441	209,130	211,979
リース事業	12,885	12,586	12,269	12,290	11,837
ファイナンス事業	35,417	39,231	43,112	43,412	48,313
不動産関連事業	15,472	18,113	17,227	14,595	22,704
エンタテインメント事業	9,288	8,761	8,822	5,536	6,407
調整額	△1,200	△2,357	△2,462	△2,340	△2,224
純収益合計	292,183	304,855	311,410	282,625	299,017
営業利益／事業利益					
ペイメント事業	12,719	16,915	6,297	22,332	14,016
リース事業	4,349	5,720	2,951	4,706	5,805
ファイナンス事業	16,213	19,209	18,004	17,664	19,922
不動産関連事業	6,401	8,305	6,957	5,390	12,350
エンタテインメント事業	1,082	2,078	1,969	△1,745	237
調整額	3	3	3	3	3
事業利益合計	40,771	52,233	36,184	48,352	52,336
ペイメント事業収益の内訳					
カードショッピング	131,827	136,464	140,579	131,029	132,081
カードキャッシング	34,745	33,084	32,932	28,882	26,106
証書ローン	1,329	1,071	844	654	517
プロセシング・他社カード代行	27,034	28,227	31,014	27,402	27,437
業務代行	15,045	15,896	12,491	5,069	5,061
ペイメント関連	8,969	11,507	12,297	13,684	18,403
金融収益	208	852	767	1,024	987
セグメント間の内部純収益または振替高	1,158	1,415	1,512	1,384	1,383
ペイメント事業収益合計	220,320	228,518	232,441	209,130	211,979
カード主要指標(単体)					
新規発行(万枚)	244	211	180	125	152
総会員数(万人)	2,695	2,679	2,639	2,570	2,540
稼動会員数(万人)	1,498	1,490	1,496	1,395	1,389
取扱高(億円)	49,311	50,315	51,844	46,553	49,837
ショッピング	46,830	47,885	49,469	45,003	48,231
キャッシング	2,481	2,429	2,375	1,550	1,606
残高(億円)	6,313	6,405	6,457	5,730	5,573
ショッピング・リボ	4,142	4,225	4,268	3,888	3,833
キャッシング	2,171	2,180	2,188	1,842	1,739

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
E:環境						
CO_2総排出量(t-CO_2)						
Scope1 + Scope2(マーケット基準) 小計		—	—	—	18,563	算定中
Scope1 + Scope2(ロケーション基準) 小計		—	—	—	18,879	算定中
Scope3		—	—	—	730,645	算定中
エネルギー使用量(消費電力量)(kwh)		—	—	8,807,000	8,557,000	8,296,000
紙使用量(枚／CSDX戦略指標)		—	—	—	160,368,120	138,400,569
S:社会						
社員数(人)		3,297	3,239	2,981	4,319	4,084
(うち女性)		2,483	2,424	2,169	3,250	3,058
(うち男性)		814	815	812	1,069	1,026
女性管理職比率(%／部課長職)		21.2	20.8	21.0	24.3	24.5
海外社員人数*4		11	39	89	126	272
障がい者雇用率(%)		1.71	2.04	2.16	2.33	2.31
平均勤続年数(年／男女合計)		10.4	10.9	11.8	12.4	13.3
(うち女性)		10.0	10.6	11.6	12.1	13.1
(うち男性)		11.6	11.7	12.2	13.4	14.0
男性育児休業取得率(%)		0.0	3.0	0.0	4.9	10.3
介護休暇取得者数(人／男女合計)		5	27	24	36	26
(うち女性)		5	26	23	35	23
(うち男性)		0	1	1	1	3
平均年間給与(万円／合計)		504	518	534	517	519
(うち管理職)		1054	1056	1051	1026	1016
(うち非管理職)		475	481	487	472	477
(うち女性)		440	457	467	457	458
(うち男性)		711	722	728	709	707
月間平均所定外労働時間(時間)		11.1	10.2	10.8	9.3	10.1
人材育成投資額(万円)		—	46,061	44,556	48,330	51,413
研修・チャレンジ制度						
LGBT対応マナー研修	人数／回数	—	—	—	12/4	19/4
ユニバーサルマナー研修	人数／回数	—	—	13/4	26/7	25/5
SWITCH SAISON	案件数	—	—	308	489	182
認知症サポーター養成講座	人数／回数	—	—	—	496/15	307/14
平均有給休暇取得日数(日)		10.0	13.4	15.0	13.1	14.0
取得率(%)		56.8	75.7	82.5	72.4	73.5
離職率(%)		4.1	7.6	3.3	3.6	7.8
(うち女性)		4.4	8.0	5.6	4.4	7.4
(うち男性)		3.0	6.4	5.9	3.3	6.6
赤城自然園 来園者数(人)		73,368	89,780	70,345	59,173	74,161
ポイント寄付 総額(千円)		20,543	57,523	37,312	37,782	17,889
G:ガバナンス						
取締役会 開催回数		21	18	19	19	19
社外取締役 出席率(%)		82.3	90.7	98.2	100.0	100.0
取締役人数		16	15	9	9	9
(うち社外取締役人数／比率)		3/18.8	3/20.0	3/33.3	3/33.3	3/33.3
(うち独立社外取締役人数／比率)		2/12.5	3/20.0	3/33.3	3/33.3	3/33.3
(うち女性取締役人数／比率)		1/6.3	2/13.3	1/11.1	1/11.1	1/11.1
執行役員人数		–	–	10	10	11
(うち女性執行役員人数／比率)		–	–	2/20.0	2/20.0	2/18.2
監査役人数		3	4	4	4	4
(うち女性監査役人数／比率)		1/33.3	1/25.0	1/25.0	1/25.0	1/25.0
重大な法令違反件数		0	0	0	0	0
腐敗防止に関する支出		0	0	0	0	0

*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。
*3 営業収益／純収益および営業利益／事業利益は、セグメント間取引消去前の数値を記載しています。
*4 連結子会社6社合計

主な関係会社 (2022年10月1日現在) ※50音順

主な連結子会社

ATRIUM	株式会社アトリウム	不動産事業・不動産賃貸事業
Omnibus	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
CASALAGO	株式会社カサラゴ	生活雑貨の輸入販売
くらしのセゾン	株式会社くらしのセゾン	清掃・警備・設備保守
Concerto コンチェルト	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
SAISON ASSET MANAGEMENT セゾン投信	セゾン投信株式会社	投資信託の設定、運用ならびに販売
SAISON PERSONAL PLUS	株式会社セゾンパーソナルプラス	人材派遣事業・業務請負事業
SAISON PARTNERS Collection & Research	株式会社セゾンパートナーズ 主な事業会社:ジェーピーエヌ債権回収株式会社	サービサーなど事業子会社の経営管理、 その他それに付帯する業務
SAISON FUNDEX セゾンファンデックス	株式会社セゾンファンデックス	不動産金融事業・信用保証事業・ 個人向け融資事業
SAISON Ventures	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	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
脳活性総合研究所	株式会社脳活性総合研究所	「脳活性度定期検査」の開発・提供
Motion Picture	モーションピクチャー株式会社	オンラインチケットシステムの提供および それに伴う決済サービスの提供
Wine & Wine Culture	ワインアンドワインカルチャー株式会社	“SAKURA”Japan Women's Wine Awards の運営、ワイン普及のための教育業務
CREDIT SAISON INDIA	Kisetsu Saison Finance (India) Pvt.Ltd.	インドにおけるデジタルレンディング事業
SAISON INDONESIA PT Saison Modern Finance	PT. Saison Modern Finance	インドネシアにおける デジタルレンディング事業・リース事業
SAISON CAPITAL	Saison Capital Pte. Ltd.	海外のスタートアップ企業への投融資
SAISON INTERNATIONAL	Saison International Pte. Ltd.	海外事業開発・統括管理
SAISON Investment Management	Saison Investment Management Pte. Ltd.	海外におけるインパクト投資事業

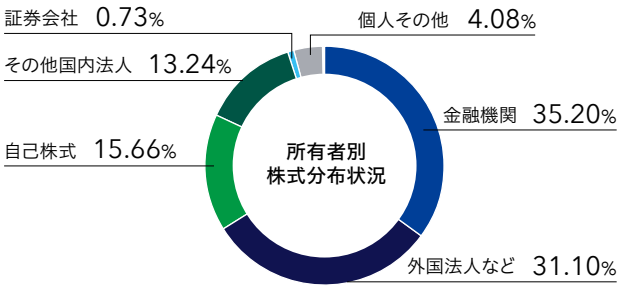
主な持分法適用会社

e+	株式会社イープラス	入場券・チケット販売
idemitsu 出光クレジット株式会社	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	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
SAISON INFORMATION SYSTEMS CO.,LTD.	株式会社 セゾン情報システムズ	システム構築・運用事業
SAISON BUSINESS SUPPORT	株式会社 セゾンビジネスサポート	ペイメント・ファイナンス商材の販売代行 情報セキュリティ、オフィス防災関連 サービスなどの販売
株式会社セブンCSカードサービス	株式会社 セブン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 Daiwa House Group	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・ローン事業・ キャッシュレス推進事業
高島屋ファイナンシャル・パートナーズ株式会社	高島屋ファイナンシャル・ パートナーズ株式会社	クレジットカード事業、保険・投資信託・ 信託事業
YAMADA Financial	株式会社 ヤマダフィナンシャル	クレジットカード事業
Re SAISON	株式会社リ・セゾン	資産の引揚、販売、マテリアルリサイクルを 通じた再循環・再資源化
りそなカード RESONA	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
CASM	株式会社CASM	カード決済データなどを活用した マーケティング事業
Fintertech	Fintertech株式会社	ローン事業(暗号資産・不動産担保)、 クラウドファンディング事業、投げ銭SaaS事業
STOCK POINT	STOCK POINT株式会社	株価連動型ポイント運用システム開発・ サービス事業
HD SAISON Finance	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
SIAMSAISON	Siam Saison Co., Ltd.	タイにおけるデジタル与信・決済サービス事業

会社情報・投資家情報 (2022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	19,039名



大株主(上位10名)

株主名	出資状況 持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行㈱(信託口)	37,555	24.01
㈱日本カストディ銀行(信託口)	18,071	11.55
㈱大和証券グループ本社	8,050	5.15
㈱シティインデックスイレブンス	7,543	4.82
HSBC BANK PLC A/C M AND G(ACS)	6,679	4.27
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	6,381	4.08
㈱みずほ銀行	3,000	1.92
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,514	1.61
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,069	1.32
㈱セブン&アイ・ホールディングス	2,050	1.31

※ 当社は、自己株式を29,037,748株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。
※ 持株比率は、自己株式を控除して算出しています。

株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	定時株主総会・期末配当 毎年3月31日 その他必要がある場合は、あらかじめ公告します。
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人事務取扱所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
(郵便物送付先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
(電話照会先)	0120-782-031 (9:00 ～17:00 土日休日を除く)
(インターネットホームページURL)	https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/
公告の方法	電子公告(当社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(プライム市場)
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)を開設しています。特別口座についてのご照会は、上記の電話照会先にお願いいたします。

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

会社概要

商号	株式会社クレディセゾン
英文表記	Credit Saison Co.,Ltd.
会社設立	1951年5月1日
本社所在地	〒170-6073 東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60・52F
代表者	代表取締役会長CEO 林野 宏 代表取締役(兼)社長執行役員COO 水野 克己 代表取締役(兼)副社長執行役員CHO 髙橋 直樹
主要な事業内容	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、不動産賃貸事業およびサービサー(債権回収)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〉
資本金	759億29百万円
社員数(単体)	4,066名

(注) 上記社員のほかに、嘱託、パート、アルバイトおよび派遣社員を雇用しており、その期中平均雇用人数は1,692名(1日7.5時間換算)となっています。

管掌役員保証・編集後記

管掌役員保証

「Credit Saison Integrated Report 2022」の発行にあたって

常務執行役員CFO
財務・資本戦略、IR、M&A
広報室、リスク統括部、
財務経理部 管掌
馬場 信吾

当社グループは、経営理念に掲げる「サービス先端企業」として、当社独自のノウハウや経営資源、社員一人ひとりの経験を活かし、当社だからこそできる社会課題の解決や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」を目指しています。

2020年3月から発行し4回目の制作となる本レポート「Credit Saison Integrated Report 2022」では、当社グループに“根付くフィロソフィー”“強みや特色は何か”など、当社グループがお伝えしたい要素ごとにパートを分け、わかりやすく捉えていただけるよう心掛けて制作しています。

2021年8月に設置した「サステナビリティ推進委員会」の取り組みや、2022年度からスタートした「新中期経営計画」など第3創業に向けて動き出した当社グループをご理解いただく一助となれば幸いです。

私は、編集責任を担う管掌役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

新型コロナウイルス感染症や世界情勢などによる影響はあるものの、引き続き株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、開示の充実と透明性の向上を図り、より良いレポートにすべく改善に取り組んでいきたいと考えています。ぜひ忌憚のないご意見をいただきますようお願いします。

最後に、本レポートを手に取ってくださった読者の皆様、そして制作と発行に関わっていただいたすべての関係者に、この場を借りて深く感謝します。

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様のために、さまざまな情報を開示しています。

企業情報
https://corporate.saisoncard.co.jp/company/

ビジネス
https://corporate.saisoncard.co.jp/business/

サステナビリティ
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/

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

編集後記

「Credit Saison Integrated Report 2022」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

4回目の発行となる本誌は、「新中期経営計画」と「サステナビリティ」を2大強化ポイントとして制作しました。特に「サステナビリティ」については、人的資本に関する情報開示に注目度が高まる中、非財務情報・コンテンツの拡充を図り、私たちがどのような価値を生み出そうとしているかお伝えできるよう工夫しました。

今後もステークホルダーの皆様とコミュニケーションをさらに深めるために、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。

2021年度発刊の当社統合レポートが、米国のアニュアルレポートコンペティションのひとつである「International ARC Awards」において賞を受賞し、海外でも高い評価を得ました。

International ARC Awards
サマリー・アニュアルレポートレビュー部門／Honors受賞
PDFバージョン・アニュアルレポート部門／Silver受賞

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/