CREDIT SAISON

INTEGRATED REPORT 2021

文化を創造する

これまでも、そうだった。

恵まれない事業環境、
さまざまな制約、
逆境、危機

セゾングループ創業者
堤 清二 氏

- 時代を先どり
- 変化対応
- 創造的破壊
- イノベーション

「脱大衆文化」を掲げて、小売り、ホテル、リゾート開発で成功。
DCブランドを普及させるなど、新たな消費文化を創造しました。
一方、辻井喬の筆名で、作家、詩人としても活躍しました。

生活を創造する

日本初のサインレス決済や永久不滅ポイントなど、
クレジットカード業界で革新的なサービスを開発しました。
30年で何でも変わってしまう変化の激しい時代。
逆に言えば、どこに可能性があるかわかりません。
大きな夢を描いて挑戦していく姿勢が必要です。
イノベーションを継続できない企業は成長力を失い、
やがて衰退していくしかありません。
当社が約3,600万人ものカード会員の皆さまに
ご支持いただけるまでに成長し続けてきたのは、
お客様の利便性を徹底的に追求し、
業界のタブーを打ち破る「イノベーション」を
生み出してきたからです。

代表取締役会長 CEO
林野 宏

- 競争に打ち勝つ
- カード4指標で業界首位
- ヒューマニズム
- 多様な人材
- 同一労働、同一賃金

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。

そして今、第2の創業へ

総合生活サービス企業グループへの転換

コロナ禍で社会全体が大きな打撃を受ける中、経営視点から俯瞰してみた時、逆に大きく変化するチャンスであると考えます。現状のやり方や考え方がすべて過去のものとなり、変革できない組織は衰退を余儀なくされるスピードが速まりました。大変な今だからこそ、仕掛ける側にまわり早期に攻めの経営に転じていきます。ロールモデルがひとつしかない会社は、やはり経営基盤がぜい弱です。当社の現状を打破すべく、ロールモデルの多様化を実現するため、ペイメント事業を中心とした企業体からグループ全体の総力を結集して「総合生活サービス企業グループへの転換」を図っていきます。

代表取締役（兼）社長執行役員COO
広報室、ブランディング戦略部、
ペイメント事業部、営業推進事業部 管掌
（兼）ペイメント事業部長
水野 克己

Innovative

Digital

当社の強みである「リアル」を大切にしながら、「デジタル化」の推進による お客様に寄り添ったサービスで、カスタマーサクセスを実現します。

取締役（兼）専務執行役員 CTO（兼）CIO
デジタルイノベーション事業部 管掌
（兼）IT戦略部、戦略企画部 担当
（兼）IT戦略部長、テクノロジーセンター長
小野 和俊

Global

「ファイナンシャル・インクルージョン」をテーマに、東南・南アジアからグローバルへと事業展開を加速していきます。

専務執行役員
グローバル事業部 管掌
（兼）グローバル事業部長
（兼）グローバル事業部（インド担当）部長
（兼）Credit Saison Asia Pacific Pte. Ltd. 出向
森 航介

Neo Finance Company in Asia

イノベーションによって新たな価値の創造へ

ロゴに秘めた思い

CREDIT SAISON

当社のコーポレートカラーについて

セゾンブルー

「生活する人びとの幸福、希望」を象徴

セゾングリーン

「信頼、やすらぎ、文化性、先進性」を象徴

CONTENTS

文化を創造

- 4 目次・編集方針
- 5 変革と挑戦のあゆみ

生活を創造

- 7 CEOメッセージ
- 11 COOメッセージ
- 15 価値創造ストーリー
- 19 ビジョンと中期経営計画の進捗
- 21 経営戦略
- 22 事業戦略
- 24 CSDX戦略 担当役員インタビュー
- 27 顧客戦略
- 28 グローバル戦略 担当役員インタビュー
- 32 グループ戦略
- 33 人材戦略 担当役員インタビュー
- 35 財務資本戦略 担当役員インタビュー

未来を創造

- 39 リスク・機会への対応
- 41 クレディセゾンのESG経営
- 42 人材
- 47 環境
- 48 パートナーシップ
- 50 地域振興
- 51 社会貢献
- 52 社外取締役インタビュー
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 61 取締役・監査役・執行役員
- 63 取締役・監査役・執行役員のスキルと特徴的な強み

データセクション

- 64 会社情報・投資家情報
- 65 11ヵ年の要約財務データ
- 66 セグメントハイライト
- 67 主な営業拠点
- 68 組織図
- 69 主な関係会社
- 70 管掌役員保証・編集後記

編集方針

当社では、お客様、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、正確、迅速かつ公平な情報開示に努めています。「Credit Saison Integrated Report 2021」は、中長期的な価値創造についてよりいっそうの理解を深めていただくことを目的に、当社の財務情報に加え、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報も合わせて掲載し、ステークホルダーの皆さまに、当社の持続的な成長をご理解いただくことを主眼に編集しています。

見通しに関する注意事項

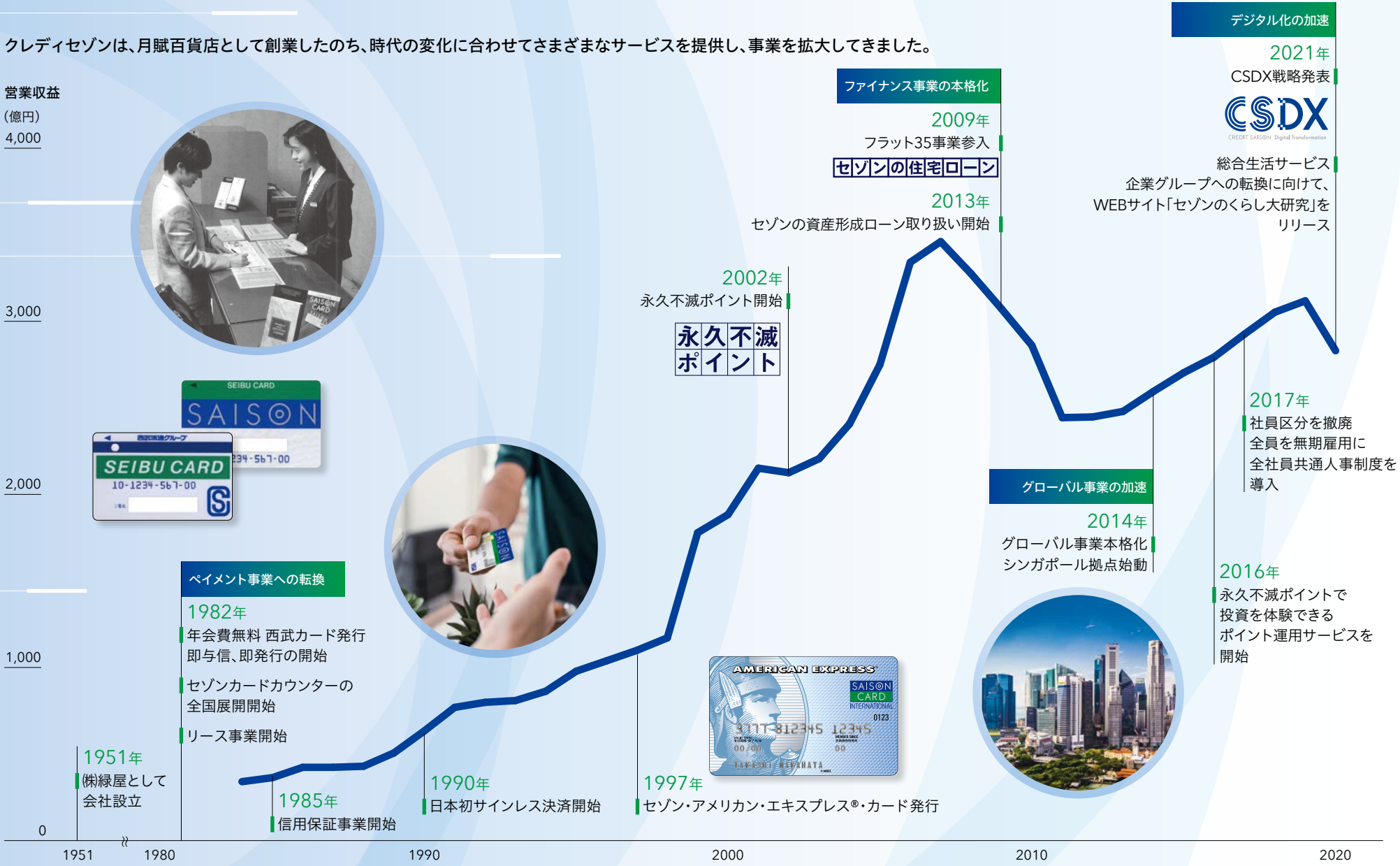
本報告書にある将来の業績予想・事業環境予測などに関する記述は、記述した時点で当社が入手できた財務情報に基づいたものであり、これらの予想・予測には不確実な要素が含まれています。また、これらの予想・予測を覆す潜在的なリスクが顕在化する可能性もあります。従って、将来の実際の業績・事業環境などは、本報告書に記載した予想・予測とは異なったものとなる可能性があることをご承知おきください。

報告対象期間

2020年度(2020年4月1日～2021年3月31日)について報告していますが、一部2021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

クレディセゾンは、月賦百貨店として創業したのち、時代の変化に合わせてさまざまなサービスを提供し、事業を拡大してきました。



※「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。

創業～2000年代初頭

事業拡大期

会員基盤を確立

1951年5月、商品を月賦で販売する月賦百貨店㈱緑屋として設立しました。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経て、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。

2000年代初頭～

事業構造の転換

新たな収益源としてフィービジネスを拡大

クレジットカード業界の再編活発化に伴い、2002年以降、戦略的提携を積極化、カード開拓・利用活性両面からマーケティングを強化するとともに、カードの付加価値を向上させる取り組みを推進しました。2006年にはユーシーカード㈱（UC会員事業会社）と合併。カード事業で培った経営資源を最大限活用し、リース、信用保証、ファイナンス関連など各事業を強化したほか、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～

グローバル事業の本格化

新たなビジネスモデルへの転換

キャッシュレス決済市場におけるNo.1カンパニーを目指し、独自の商品・サービスや提携パートナーとのコラボレーション経営を推進しています。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ています。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ています。

2019年～

サービス先端企業への先鋭化

新たな価値創造への挑戦

Neo Finance Company in Asiaを経営ビジョンとする中期経営計画を推進。個人と法人のライフサイクルをカバーするソリューションを展開することで、お客様と50年間を共に歩むファイナンスカンパニーに挑戦しています。Ⅰ.ペイメント事業の成長戦略と構造改革、Ⅱ.ノンバンクとしてファイナンス事業のさらなる拡大、Ⅲ.将来を見据えたグローバル事業の収益基盤拡大で、総合ノンバンクとしての持続的な成長に取り組んでいます。

時代背景

高度経済成長期からバブル景気へ ➤ バブル崩壊・平成不況 ➤ 世界金融危機 ➤ アベノミクス ➤ 東京五輪 ➤

若手にチャンスを与え、イノベーションを絶えず生み出し続ける

代表取締役会長CEO
林野 宏

はじめに

新型コロナウイルス感染症のデルタ株によるパンデミックは日本では急速に終焉を迎えているといってよいでしょう。2020年私は、コロナ禍が社会にもたらしたこの非常に大きなインパクトは、企業にとって、イノベーションが起きる絶好のチャンスにもなると申し上げました。ウィズコロナ時代を1年以上経た今も、私は、社会がパンデミックに後押しされる形で2020年を起点に完全に変わっていく大きなチャンスにあると捉えています。もちろん、こうした大きな変化に際してはピンチの局面も多々あります。しかし、それ以上に大きい好機と勝機をいかにつかみ取るか。当社にとって、これからが、第2創業期のスタートだという気持ちです。

成長の源泉はイノベーション創出力

これまでの第1創業期を振り返ると、当社の成長は、顧客の利便性向上に資するイノベーションを常に生み出してきたことによるところが大きいと思います。「即与信、即発行、即使用可能」「年会費無料」のクレジットカードで、ショッピングの中核をなす女性を中心とする多くのカード会員を集め、その後も、「永久不滅ポイント」「サインレス」など、数々の新しい施策を打ち出してはお客様からのご支持を得てきました。業界のタブーを打ち破ることも恐れずに、こうしたイノベーションを生み出す力は、今日に至っても当社の大きな強みです。

私は1965年に西武百貨店に入社し、当社に転任する1982年までの間、西武百貨店を日本一の百貨店に成長させた堤清二氏の経営をずっとそばで見てきました。今でも忘れられないのは、入社数年経った頃に、堤氏が幹部集会で幾度となく話していた内容です。太陽のごとく圧倒的なエネルギーを放つ堤氏の口から出てくる言葉は、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」というフィロソフィーでした。当時の時代背景を知る方なら、堤氏の話す内容が、どれだけ先進的で鮮烈な印象を私に与えたかご想像いただけるでしょう。池袋という、百貨店としては不利な立地でスタートしながら、その逆境を武器に、その後、「文化」を核にさまざまな革新を起こし、池袋の地に新たな「文化」を創り、世の中を大きく変えていった堤氏は、「創造的破壊」という言葉が生まれる前から、自らそれを実践している経営者でした。私は、その堤氏の経営スタイルから多くのことを学び、経営者として、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、道を切り拓いてきました。

企業は社会の一構成員、危機感を持ち続けることの大切さ

第2創業期においても、当社は、引き続きイノベーションを生み出す力を武器に成長を果たしていかなければなりません。そのためには過去の数々の成功体験にとらわれず、危機感を持ち続けることです。危機感の欠如は企業にとって大切な競争心を弱め、イノベーションを起こす力を失わせます。その先に待ち受けているのは、目の前にある好機と勝機を取り逃がすことによる、競争における敗北です。競争に勝つことは、企業の本質ですから、決して敗北するわけにはいきません。

グローバルに「株主資本主義」から「ステークホルダー資本主義」へと考え方がシフトしつつあります。誰のためにどのような競争をするのか、競争の本質が変わってきています。経済的利益を追求すると、社会においては企業が一番大きな存在だと思いたくなるかもしれません。しかし、教育機関、地方自治体など、社会を構成する組織は企業以外にも多くあり、その中で企業はなんら特別な存在ではないということを忘れてはなりません。それぞれの組織が社会を構成する一部として、他の組織と平等に責任と義務を果たしていかなければならない。その考え方に基づけば、企業が株主のために利益を上げることを最優先に据え、その利益競争に勝って株主・投資家にだけ喜ばれれば良しとするのが間違いであることは自明です。

お客様がいてお取引先があって社員がいる。そうしたステークホルダーに対して価値を創出するイノベーションを起こし、社会への貢献を果たしていく。そしてその結果として、株主の利益にもつながる。これが企業のあるべき姿だと考え、当社は経営理念に「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、株主の皆さま、そしてすべての取引先の皆さまの期待に添うようにチャレンジを続け、社会的責任を果たす」と謳っているのです。

「総合生活サービス企業グループへの転換」へ向けて

これから迎える第2創業期では、「総合生活サービス企業グループへの転換～リアルとデジタルの融合でカスタマーサクセスを実現」することを新たなビジョンに掲げています。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。これが私たちの目指す総合生活サービス企業グループの姿です。

コロナ禍では、百貨店などのリアルの場が苦戦する一方で、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ました。ECは今後もさらに伸び、個人消費全体の20%を占めるくらいにまで拡大するとも言われています。しかし見方を変えれば、残り80%はやはりリアルが占めるということです。人はバーチャルだけで消費をしていくのは楽しくないのでしょう。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、競争に打ち勝ってきましたから、リアルとバーチャルで言うと、現時点ではリアル領域が得意分野です。しかし今後は、これまで以上にバーチャルを強化して、クレディセゾングループ経済圏をさらに拡大させたいと考えています。

若手がリードする3つの基本コンセプト

第2創業期のビジョンを実現するうえで重要になってくるのが「Innovative」「Digital」「Global」の3つの基本コンセプトです。今やイノベーションは、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。つまりは「全員参加」です。加えて、その「全員」が多様性に富んでいること。このダイバーシティが、企業の死命を制すると言っても良いほど重要です。例えば、定期採用で入社した人材は、社内で育成され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と、なかなかそこから異端児は輩出されにくいものです。そこで、当社の外で経験を積んだ人材も、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る。そのような形でダイバーシティを具現化しています。

デジタルに関しては2021年9月に「CSDX戦略」を策定しました。小野和俊CTOのもと、デジタル技術の活用でビジネスを変革・転換し、お客様・社員の期待を超える感動体験を提供することで、デジタル時代を先導する企業を目指します。また低成長が続く日本からグローバルに視野を向け、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の展開にも力を入れていきます。こちらはシンガポールをベースにグローバル事業全体を管掌する森航介専務執行役員のリーダーシップのもとで注力していきます。

低成長期時代は、戦略さえ正しければ成長が望めた高度経済成長期とは異なり、戦略の正しさに加えてそれを実行していくリーダーの人事が極めて重要なカギを握ります。デジタル、グローバルをリードするのは40代前半の若い力ですが、年齢に加え、勤続年数にもこだわらない能力主義を徹底することで、ダイバーシティを拡充しています。特に中途採用人材は、いつ辞められてしまうかわからないという危機感を経営陣に抱かせる点でも効能があります。危機感が、競争力を強めイノベーションを生み出す要素だからです。

インキュベーションで人材育成と経済圏の拡大を図る

グループ経済圏の拡大に向けては、インキュベーションがキーワードです。将来的には100社を超える会社をつくり、公

募制で自ら手を挙げた若手にどんどん任せていきます。ゼロからの事業立ち上げは難しくても、当社グループ内の関係会社や合弁会社、提携やM&Aで生まれる新会社など、グローバルに若手人材の育成と経済圏の拡大を図っていきます。仕事内容や仕事をする場所など、そうしたものすべてを自分の意思で選択でき自分の人生を設計できる、そういうことを後押しする会社でありたい。一人ひとりが一度きりの人生を歩むうえで、もう少し許される範囲内で冒険してみたいという価値観を育てていきたい。これも、インキュベーションの狙いです。

振り返れば私自身も、月賦販売の小売業「緑屋」をクレジットカード会社へと転換させるべく、休みを返上して、新生クレディセゾンに向けた構想を考えては書き出す日々を送っていました。何かに夢中になっている時に発揮する「夢中力」は、クリエイティビティを生み出し、それがひいてはイノベーションを起こし、人そのものも進化させるのではないでしょうか。仕事であっても学習であっても遊びであっても同じです。「夢中力」の源泉は、いろいろなものに興味・関心をもつ好奇心です。ひとたび夢中になると、「学ぶ」ことと「働く」ことと「遊ぶ」ことが融合し、ニアリーイコールになる。そうすると、人生は充実する。私は、自ら手を挙げて応募してくる若い人材に、このような「夢中力」を発揮してもらいたいと願っています。

新規事業の中には、2021年4月に社名変更により誕生した、ハウスクリーニングから建物管理サービス、そして感染症対策まで、住まいの困りごとを解決する㈱くらしのセゾンがあります。また、セゾンに馴染みのある世代のシニア層の困りごとにアプローチする、2019年に出資した脳健康診断テスト事業を行う㈱脳活性総合研究所もあります。この事業はコロナ禍の中でも思わぬ海外企業から提携への関心をいただくなど、新規事業ならではの面白い展開が生まれつつあります。新規事業の成功確率は決して高くありません。ですから、失敗しても良い。撤退の決断さえしっかりできれば、試行錯誤を繰り返しながらさまざまな可能性にチャレンジできる。そのような会社として、あらゆる生活産業を周辺に置き、総合生活サービス企業グループとして経済圏を確立していきたいと思います。そうした経済圏が確立したその暁には、「クレディセゾングループ」という名称から「クレディ」の部分を取り外してもよいかもしれません。堤氏が一度は創り上げたものの10年で崩壊した「セゾングループ」を再興するのです。当社は、セゾングループに対して金融商品を提供していく、セゾングループの中核会社となります。私には、堤氏の抱いた最後の理想形を創ることで、彼が実現できなかったことをやり遂げてみたい、という気持ちがあるのかもしれません。そしてお客様から、「生活上の困りごとがあったら、セゾンのサイトに行けばなんとかなる」。そのような支持を得られるグループになりたい。5年後、10年後の未来に、そうした姿を実現するために、まず本年9月に立ち上げたポータルサイトをベースに次々と改良を積み重ねていきます。

自らの目で本質を見抜ける人材を輩出していく

最近ずっと目が離せないのが、米中対立などの国際政治動向です。グローバルは、第2創業期のビジョン実現に向けた基本コンセプトのひとつですが、今後若い世代がどんどんとグローバル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、各国現地への理解を深めることが非常に

重要だと感じます。今、世界で起きているさまざまな事象について、溢れる情報に流されるのではなく、その本質的な部分に目を向ける。自ら赴いて現地の文化風習を理解・体感・体験し、それに相応しい形を模索して前へ突き進む。そのような道を進んでもらいたいと思います。

私は2020年度の統合レポートで、将棋の藤井聡太棋聖の名を挙げて、若い世代が持つ限りない可能性に大きな感動を覚えていると申し上げました。藤井氏はこの1年で棋聖に続き王位、叡王を獲得した史上最年少の三冠に輝きました。海外に目を向けても野球の大谷翔平選手が米国で目覚ましい大活躍をしています。ビジネスでは、棋士やアスリートのように可視化された記録はなかなか示しにくいものです。しかし当社では、若い人材にチャレンジする機会を与え続け、ビジネス界での藤井聡太氏・大谷翔平氏を輩出していきたいと思っています。

グローバル社会は、人権、格差、環境といった3つの大きな課題の解決が迫られていますが、こうした問題が生じた背景には、民主主義国家や資本主義経済がどこかで歪んでしまったからでしょう。常に本質を問い、歪んだ価値観を是正し、正しい価値観を共有し続ける。第2創業期のその先も、当社はそうした道を歩み続けていく会社であり続けたいと思います。

2021年9月

リアルの強みを活かした デジタル化を推進 フラットな組織で 「サービス先端企業2.0」へ

代表取締役（兼）社長執行役員COO
水野 克己

Q 2021年3月に社長執行役員COOに就任されました。まずは就任にあたっての抱負を聞かせてください。

クレディセゾンと聞くと、世間一般的にはカード会社というイメージが強いかと思います。実際、当社のペイメント事業には30年以上の歴史がありますが、何十年も同じビジネスモデルが通用することはありません。当社が経営理念に「サービス先端企業」と掲げた2000年から20年が経ち、今の当社にはデジタル化、そしてグローバル化という二つの新しい波が生まれています。お客様の生活を見ても、手元にはスマートフォンがあり、スマートフォンを通じてさまざまなサービスが受けられるように変化しています。また、2020年度以来のパンデミックによって、社会全体のデジタル化へ向けた動きがよりいっそう加速しています。

このような、社会においても当社においても大きな変革の最中にあるタイミングで、社長の職を拝命しました。私は、これからが当社の第2創業期と捉え、ビジネスモデルをはじめとする会社のあり方自体を、すべて変えていくことにチャレンジしたいと思っています。言うなれば、「サービス先端企業2.0」です。デジタルリテラシーの高いシニア層も増えつつある中で、ヒューマンタッチでハートフルなサービスを提供してきた当社の強みにさらなる磨きをかけつつ、第2創業期ではデジタルをベースにさまざまな新しいサービスを構築していきます。そして将来、「クレディセゾンは昔、カード会社だったんだね」と言われるように、この5年、10年で大きく当社を変革させていきます。

Q 当社を取り巻く業界環境をどのように見ていますか。

コロナ禍でキャッシュレス決済の動きが加速しています。従来からのクレジットカード会社に加え、QRコード決済や電子マネー決済事業者、さらに最近では後払い決済事業者も現れるなど、業界内は群雄割拠の状況です。しかし、取扱高の規模で見れば、国内取扱高約60兆円のクレジットカードは、他のキャッシュレス決済とは圧倒的な開きを保っています。例えばQRコード決済にしてもその国内取扱高規模は4兆円と言われていますが、決済の裏側を見れば、銀行口座と並んで約半分くらいがクレジットカードに紐づいています。その意味では、当社が意識するコンペティターは従前と大きく変わっていません。

Q 2020年度の振り返りを聞かせてください。

2020年度はコロナ禍の度重なる緊急事態宣言の発令など、予測の立てにくい一年でした。そのような中で、当社においては、特にペイメント事業が大きく影響を受けてトップラインが減少しました。ペイメント事業の好転には人流の回復を待たなければならないという点で、人流に左右されやすい点が今のビジネスモデルの弱点であると認識しています。その一方で、営業関連費用が削減されたことに加え、消費が抑制された分、回収が進み、キャッシングやリボ払いでの貸倒コストが減少しました。将来の貸倒増加に備えて特別引当金を計上しましたが、2020年度全体では減収増益となりました。今後は、欧米の動向などからも、ワクチン接種が進んで行動制限がある程度緩和されていくと消費にも火がつくと見ており、反動消費も起きてくる可能性は高いと期待しています。

グローバルでは、当社の主力を担うインド、インドネシア、ベトナムの3ヵ国における事業が、時期をずらしながらも新型コロナウイルス感染症第4波の影響を大きく受けました。第4波の影響を先行して受けたインドはすでに落ち着きを取り戻しつつあり、新型コロナウィルス感染症第５波という先行きの不安はあるものの、事業環境が好転すれば、確実にグローバル事業を拡大していけるものと考えています。

コロナ禍では、お客様側においてもデジタル活用に対する価値観が大きく変わりました。こうした変化が当社のデジタル化を加速させるのはもちろんですが、同時に機敏に市場変化に対応すべく、営業体制の見直しも図りました。SME（中小企業）などをターゲットとした法人営業の強化に向け、支社の統廃合を進め、従来の支社管轄での組織体制を、東日本・西日本・九州と全国を3つに分けた全国ネットワーク型の体制に変更しました。これにより、社員に対して勤務体系や事務所に縛られない働き方を推進しやすくなったほか、それぞれの地域に根差した営業拠点を全国に増やしながらも、横連携でのコミュニケーションを図って効率的に営業活動を行える体制が確立できました。

Q 2021年度における経営改革と戦略について聞かせてください。

2021年度は、第2創業期として「総合生活サービス企業グループへの転換～リアルとデジタルの融合でカスタマーサクセスを実現」をビジョンに謳った経営改革を進めていきます。デジタルについては、SAISON CARD Digitalを軸にチャネルの融合を図ります。2021年8月にはテレビショッピングを手がけるジュピターショップチャンネル㈱（以下、ショップチャンネル）と提携しましたが、テレビメディアという新たな「場」でのショッピングにおいて、デジタルを活用して、よりスピーディな決済を実現しながら、サービスの質の進化を図ります。リアルについては、お客様の感動体験を最大化することができるタッチポイントにおいて、当社が自信をもつヒューマンタッチの接遇サービスをデジタルと融合させることで、顧客利便性のさらなる向上、つまりカスタマーサクセスを実現していきます。

Q ビジョン実現に向けては「Innovative」「Digital」「Global」の3つを基本コンセプトに掲げています。イノベーティブ戦略についてそのポイントを教えてください。

イノベーティブ戦略の主軸はペイメント事業です。これまでペイメント事業では、「即与信・即発行」や「永久不滅ポイント」など、業界の常識を打ち破るさまざまな革新をもたらしてきました。業法改正などの影響を受けた時期もありましたが、基幹システムの再構築も終わり、今後デジタルを活用してサービスのさらなる進化を図ります。前述のショップチャンネルもその一例ですが、デジタルを軸にイノベーティブなサービスを次々と生み出し、既存のイシュアとの提携カードも含め、デジタルカードへのシフトを促進していきます。そしてイノベーティブな新サービスでお客様の感動体験を創出しながら、デジタルを活用した業務効率化で社員の感動体験も生み出していきます。

Q デジタル戦略について、概略を教えてください。

2021年9月にCSDX戦略を公表しました。システムの内製化によりお客様体験、社員体験の双方の向上を図っていきます。具体的には、金融サービス事業者として失敗が許されない領域に適した安定性を確保しつつ、時代の変化に素早く対応するスピードも重視した開発を並走させていきます。内製化の目的のひとつは、社内デジタル人材の育成です。2018年にローンチした基幹システムを再構築する過程で、すでに150名ほどのデジタル人材を擁するまでに拡充してきましたが、これを2024年度には1,000名体制にしていきたいと思います。当社ではデジタル人材を、デジタル技術やデータに関する知識・スキルに応じて3階層に分けて定義しています。トップレイヤーに位置するコアデジタル人材も含め、社外人材だけでなく、社内公募も活用しながら人材を育成していきます。すでに社内公募の第1期生は、ハードな研修プログラムを乗り越え、9月に稼働を開始した仕組みのつくり込みに成功しています。第2期の公募も100名近い応募者を集めており、よい循環ができていると手ごたえを感じています。

Q グローバル戦略についてはいかがですか。

グローバルでは、シンガポールを統括拠点として、インド、インドネシア、フィリピン、ベトナム、タイなど、東南アジアを中心に8ヵ国に進出しています。進出形態、展開する事業も、それぞれの市場ごとにファイナンシャル・インクルージョンなども含めて検討したうえで、最もビジネスとして成り立ちやすい事業から参入しています。人員構成も多国籍ですから、グローバル事業はダイバーシティの塊そのものです。

例えばインドでは、学校の校舎建設や民族衣装サリーを製作する織り機などに必要な少額の資金ニーズに対して、当社

がバックファイナンスを手がけています。4億人の就学人口を抱え校舎が不足しているインドでは、多くの子どもたちがブロックを積んだ小屋を教室代わりに使用していますが、約70万円相当の校舎建設費用について、銀行の融資が受けられない現状があります。サリーを織るのに必要な約40万円相当の新品織り機も同様です。現地にいる当社の社員が、各地でこうした社会課題解決の糸口になり得る資金ニーズを見つけ、現地の人々に資するスキームを考え、前に進めています。過去には海外でいくつか失敗も経験していますが、多少の失敗を許容することはとても重要です。失敗をどう次につなげるか。そこを徹底的に考えることが、成功につながるからです。グローバル事業を当社収益基盤のひとつに成長させるため、事業基盤を強化するとともに、新たな事業への挑戦を続けています。

Q これら戦略を進めることで、事業ポートフォリオの構造は今後どのように変化していくのでしょうか。

当社の事業ポートフォリオは、かつてはペイメント事業一本足でしたが、第2の柱としてファイナンス事業が育ってきました。2020年度の事業利益に占める割合（IFRSベース）では、リース・信用保証事業を含むファイナンス事業が全体の半分以上を占め、その次にペイメント事業となっています。現時点ではセグメント化していませんが、今後は、それなりの時間はかかるものの、3本目の柱としてグローバル事業が育ってきます。さらにその先を見据え、グローバル事業に続くネクストビジネスを生み出すために、インキュベーションを通じて、総合生活サービス企業グループとしての新たなロールモデルを数多く生み出していく予定です。種を蒔かなければ何も生まれません。枯れてしまうものがあっても、蒔いた種の中から大輪の花を咲かせる事業が少しでも育てばと思っています。失敗を恐れずにチャレンジをしていく、この企業文化を今後も大切にしたいと思っています。

そして5年後、10年後には、グローバルで見た時に特にアジアにおいて存在感のあるファイナンスカンパニーになっていたいと思います。事業ポートフォリオも、理想形としては、ペイメント、ファイナンス、グローバルそれぞれで3割、残り1割は、今種を蒔いているネクストビジネスから芽が出ているとよいと思います。こうしたポートフォリオを実現するのがデジタルの力です。デジタルデバイスに対して抵抗感をもつ層が今後どんどん減っていく中で、お客様とのコミュニケーションにおいて強みのヒューマンタッチなサービスも提供しながら、お客様の感動や驚きへとつなげていきます。

Q サステナビリティの取り組みについて聞かせてください。

社会・環境課題と経済価値をどう両立するかという点で、今後、一番注力していく部分が気候変動対策です。50年に1度と形容されるような異常気象が、毎年のように高頻度で訪れており、気候変動が自分事に感じられます。新型コロナウイルスのパンデミックにしても、気候変動のように今後も高頻度で発生する可能性もあるかもしれません。企業としては、パンデミックや気候変動を前提に事業を組み立てないと、事業リスクが顕在化していきます。ビジネスと社会・環境課題の両方に対する対応を両立させていくことが、当社の意識するサステナビリティであり、サステナビリティ委員会でもそこを重点的に議論しています。

Q 最後に、ステークホルダーにメッセージをお願いします。

基本戦略や方針などグループ全体の統括は代表取締役会長CEOである林野を主軸に、具体的な執行は私がメインで汗をかきながら一生懸命業務に邁進していきます。若手社員から見れば、林野よりも年齢的に近い私のほうが臆することなく自分の意見を言いやすい存在だと思います。一人ひとりの意見やアイデアを否定しない心理的安全性が担保された、フラットで風通しのよい組織運営をリードしていきたいと思います。

当社はこれからも、お客様、株主の皆さま、そしてすべての取引先の皆さまの期待に添うよう挑戦を続けながら、社会や地域、社員など、すべてのステークホルダーとWin-Winの関係性を維持した企業運営を続けていきます。引き続きご支援をいただけますようお願い申し上げます。

2021年9月

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

社会課題解決へのアプローチ

ファイナンスサービスを軸にした
総合生活サービス企業グループへの転換

当社が特に解決すべき社会課題

ファイナンシャル・インクルージョン実現

変化する社会・地球環境

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

クレディセゾンは、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、
クレディセゾン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。

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

経営理念
サービス先端企業

ファイナンスサービスを軸にした
総合生活サービス企業グループへの転換

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協創意識
- 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	5,623名
単体社員数	4,319名（うち女性3,250名）

*アルバイトを除く

イノベーション創出力
- 創業71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	50,000社超

グローバルな拠点ネットワーク

国内	3営業部
海外（ASEAN中心）	8ヵ国

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	3兆4,092億円
有利子負債	2兆4,294億円

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25年継続）	A+

与信力と幅広い
顧客基盤を強みに
高度なセキュリティの
多様なサービスを提供

5つの事業 >P18
- ファイナンス事業
- ペイメント事業
- リース事業
- 不動産関連事業
- エンタテインメント事業

安心・安全・便利な
キャッシュレス化社会への貢献

重要課題（経営基盤）

社会貢献

環境配慮

ダイバーシティの推進　コーポレート・ガバナンスの強化

クレディセゾンが解決する社会課題 ≫ ファイナンシャル・インクルージョン実現による経済発展への貢献

市場環境・社会からの要請

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　など

ステークホルダーと共に創出する価値

株主　お客様　お取引先　社員　行政機関　地域社会

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（2021年8月）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11回 委員会3回／WG:気候変動5回／DE&I:3回
環境保護活動（赤城自然園の運営）	来園者数約6万人
募集業務のデジタル化による紙消費量削減	
株主・投資家との対話件数	176回

働きがいと多様な価値観の醸成

女性社員比率	75.2%
女性管理職比率※3	52.0%
デジタル人材	約150名
有給取得率	72.4%

新事業・プロダクト開発

新プロダクトリリース件数	約20件※2
SWITCH SAISON提案数と事業化数	提案数約900案件　事業化2案件
セキュリティ事故件数	ゼロ

社会課題解決力の強化
- 国内・海外ベンチャーファンドへのLP出資によるアライアンス
- CVC子会社（Saison Ventures、Saison Capital）を通じた国内外のシード・アーリーステージ企業への出資

財務成果

ROE（自己資本利益率）	7.1%（前期：4.7%）
自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率）	15.6%（前期14.4%）
グループ事業利益の向上	483億円（前期比33.6%増）
配当金総額	70億円（前期70億円）
株主総利回り（単体）	78.3%（前期72.3%）

※1 2021年3月末現在を基準としていますが、一部2021年11月現在のものも含まれています。
※2 2020年4月～2021年3月までの商品・サービスを集計した件数
※3 部長職・課長職・係長職

基本コンセプト

総合生活サービス企業グループへの転換

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大により、社会経済が大きな影響を受け、当社もこれまで強みとしてきたリアル拠点を中心とした既存のビジネスモデルの変革を迫られました。一方で、私たちの生活や価値観が大きく変化している今だからこそ、このピンチをチャンスに、攻めの経営に転じていきたいと考えています。2021年度は、経営戦略の基本コンセプトに「Innovative」「Digital」「Global」を掲げ、変革を加速させていきます。

M&A/資本参加/事業提携などによる新規ビジネスの創造と既存事業の拡大

- 新プロダクト開発と戦略武器であるAMEXブランドの拡販
- 新プロダクトや新規事業開発による新規マーケットへの挑戦
- マーケットニーズに合致したサービスを提供

新興市場におけるファイナンシャル・インクルージョンの推進によるグローバル事業の基盤強化

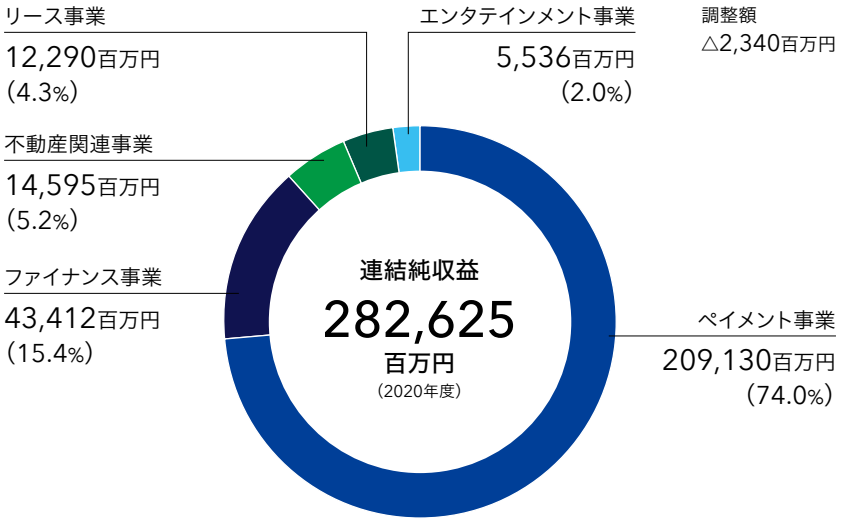
- 飛躍に向けた事業基盤の整備
- 利益貢献の高い事業への経営資源の集中投下
- ビジネスの創出と複線化
（Saison Capital Pte. Ltd.によるCVC事業とインパクト事業の実践）

リアルを大切にしながら、デジタル化を推進 お客様に寄り添ったサービスによるカスタマーサクセスの実現

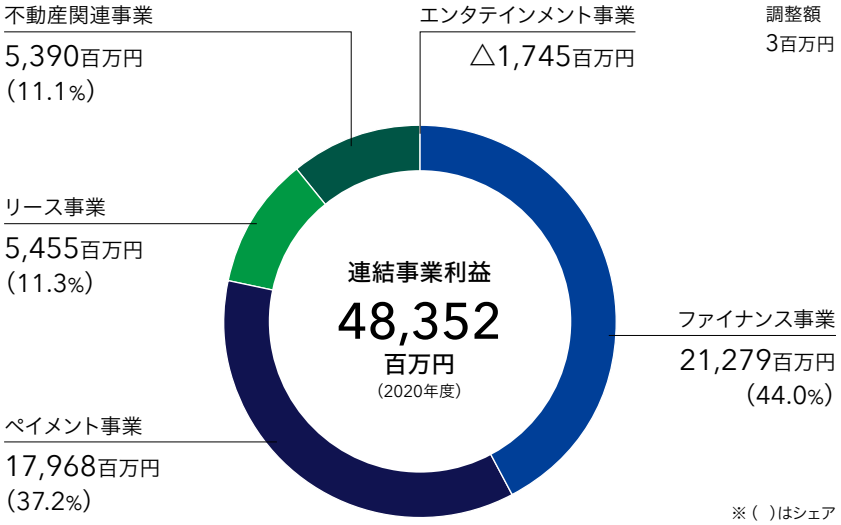
- スマートフォン完結型サービスSAISON CARD Digitalを活用したプロパーカード戦略の推進
- デジタル化とチャネル多様化によるイシュア事業とプロセシング事業の拡大
- デジタル化を活用したペイメント事業とファイナンス事業の融合

5つの事業

セグメント別純収益



セグメント別事業利益



※( )はシェア

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を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。

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、「フラット35」および「セゾンの資産形成ローン」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、不動産賃貸事業及びサービサー（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。

ビジョンと中期経営計画の進捗

2016年度以前の取り組み

2015年度経営基本方針

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

2014年度経営基本方針

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

2013年度経営基本方針

- 「戦略武器を活用したコラボレーション経営」による連結イシュア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

基盤構築　2016年度～2018年度

前中期経営計画

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

数値目標

連結経常利益 2018年度
600億円（日本基準）

施策

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

成果

連結経常利益 2015年度 438億円（日本基準） ▶ 連結経常利益 2018年度 541億円（日本基準）

共同基幹システムへの移行完遂
▶ 提携拡大・商品開発が可能な基盤の完成

多様な顧客ニーズへの対応
▶ 決済プラットフォーム拡充／ファイナンス事業拡大

グローバル事業の進出国拡大
2015年度：5ヵ国 ▶ 2018年度：8ヵ国

変革と再成長　2019年度～2021年度

中期経営ビジョン
Neo Finance Company in Asia

MISSION STATEMENT

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

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

成長ポテンシャルが高く、マーケットが未成熟なアジア各国で国内のノウハウを活かした金融サービスを展開

経営目標

2019年度（連結事業利益：361億円）をボトムとし、再度成長軌道を描く3ヵ年へ

連結事業利益（≒連結経常利益）

2018年度 522億円（IFRS） ▶ 2021年度 520億円※（IFRS）

※新型コロナウイルス感染症の影響により見直し

中期経営計画の進捗

中期経営計画では、「Neo Finance Company in Asia」をビジョンに掲げ、ペイメント事業の成長戦略と構造改革、ノンバンクとしてファイナンス事業のさらなる拡大、将来を見据えたグローバル事業の収益基盤の拡大の3つを重点ポイントとして各種施策を進めています。
当初想定していなかった新型コロナウイルス感染症拡大により、事業利益は520億円に修正したものの、ペイメント事業の復活と総合ノンバンク化へ向けて着実に進捗しています。

中期経営計画の目指す姿と重点ポイント

Ⅰ ペイメント事業の成長戦略と構造改革 ― ペイメント事業

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

→ ペイメントビジネス／ソリューションビジネス

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 → 資産運用ビジネス／デジタルマーケティング

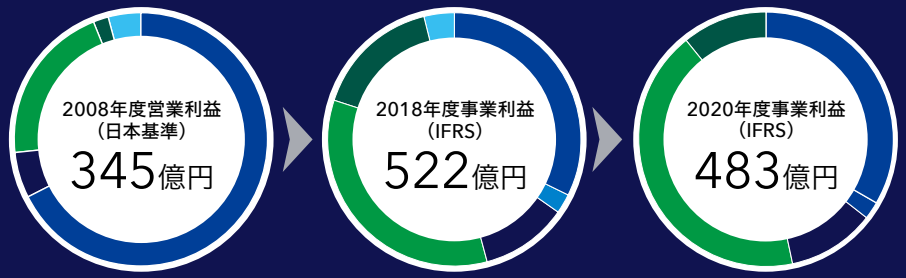
Ⅱ ノンバンクとしてファイナンス事業のさらなる拡大 ― リース&ファイナンス事業

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

「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



ペイメント　グローバル　リース　ファイナンス　不動産関連　エンタテインメント

ピンチをチャンスに転換する　～ニューノーマルへの対応～

新型コロナウイルス感染症拡大によるニューノーマルの中、ピンチをチャンスに転換すべく、2020年11月にSAISON CARD Digitalをリリース。従来は事業者ごとにプラスチック製の提携カードを発行していましたが、スマートフォン完結型のSAISON CARD Digitalを活用することで、プロパーカード1パターンで複数の事業者と提携できるプロパーカード戦略を推進しています。申込みから最短5分でお客様のスマートフォンにカード番号が届くSAISON CARD Digitalの特徴を活かして、提携先は150社超を実現しています。また2021年3月からは、コロナ禍の中で外来患者数が減少し、事業経営に影響を受けた医療事業者、介護事業者、調剤薬局などの資金繰りを支援するセゾンの医療・介護報酬等前払いサービス（ファクタリング）も開始しました。グループ内では、㈱くらしのセゾン（旧社名：㈱エール）が、コロナ禍における感染対策需要を取り込み、ハウスクリーニングなどの除菌対応も含めた、住まいの困りごとに関するサービスを提供するなど環境変化をチャンスとして捉えた戦略を実現しています。

主なサービス

SAISON CARD Digital

CREDIT SAISON　医療・介護報酬等前払いサービス

くらしのセゾン

総合生活サービス企業グループへの転換

Ⅰ 新規ビジネスの創造
（M&A/資本参加/事業提携など）

Ⅱ リアルとデジタルの融合で
カスタマーサクセスを実現

CSDX戦略 ➤P24　グローバル戦略 ➤P28

- Z世代/女性/シニア＆富裕層へのアプローチ強化
- AMEXブランドの戦略的活用
- 中小企業へのソリューション強化
- グローバル事業の強化

➤P33

- 国内ネットワークの再構築
- デジタル/IT部門の一体運営
- 人事戦略の革新

➤P27　CSDX戦略 ➤P24

- デジタル化推進による顧客利便性と経営効率向上
- 顧客接点において当社がもつリアルの強さを最大限発揮

➤P32

- グループ各社がサービスの一翼を担い総合生活サービスを提供
- ベンチャー投資や資本提携・M&Aによる事業拡大

事業戦略

背景と方針

事業戦略として、Z世代、女性、シニア&富裕層へのアプローチの強化、AMEXブランドの積極的な活用、中小企業向けソリューションの強化、グローバル事業の強化に注力しています。個人向けには2020年11月以降、女性、富裕層、若年層、Z世代とターゲットを明確にした「コンセプト型カード」を発行しています。法人向けでは、個人与信型ビジネスカードに加えて法人与信型ビジネスカードも提供を開始し、与信モデルの変革に挑戦しています。

課題と取り組み

BtoC領域では、若年層、Z世代向けに2020年にセゾンゲーミングカード、2021年に入ってLikeme♡ by saison cardを発行したほか、女性向けには2020年11月に国内で初めてローズゴールドカラーを採用した、期間限定で申込み可能なセゾンローズゴールド・アメリカン・エキスプレス®・カードが好評を博しています。また、富裕層向けには、2020年11月に大和証券セゾンプラチナ・アメリカン・エキスプレス®・カードの提供を開始しています。

BtoB領域では、SME向けソリューションとして、2021年5月には最大1%キャッシュバックや事業性費用のカード決済を可能とする与信枠設定などを特徴とする法人カード、セゾン・ビジネスプロ・カードを投入しました。コロナ禍でもSME向けの実績は堅調に推移しており、今後は法人手続きでのDX化もさらに進むと見ています。また、高いステータスとロイヤリティを誇るAMEXブランドについては、AMEXと言えば“セゾン”と認知いただけるブランド戦略を推進します。さらに、コロナ禍で減退したトラベルビジネスに合わせ、旅行傷害保険の利用付帯への変更を踏まえた新たなサービスへの変更など環境変化に合わせた商品内容の見直しも進めています。

主要指標(KPI)

指標	2018年度	2019年度	2020年度
クレジットカード総会員数	2,679万人	2,639万人	2,570万人
稼動会員数	1,490万人	1,496万人	1,395万人
ショッピング取扱高	4兆7,885億円	4兆9,469億円	4兆5,003億円
キャッシング取扱高	2,429億円	2,375億円	1,550億円

個人

ターゲットを明確にした「コンセプト型カード」の発行

女性向け

セゾンローズゴールド・アメリカン・エキスプレス®・カード
(2020年11月～)

富裕層向け

大和証券セゾンプラチナ・アメリカン・エキスプレス®・カード
(2020年11月～)

若年層向け

セゾンゲーミングカード
(2020年12月～)

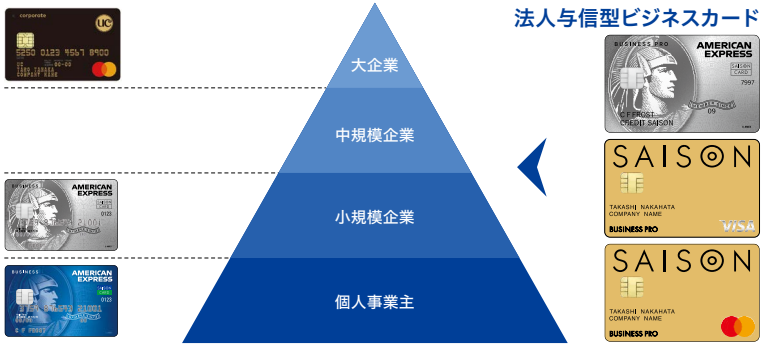
Z世代向け

Likeme♡
by saison card
(2021年3月～)

法人

「与信モデル」の変革への挑戦

「個人与信型ビジネスカード」に加えて、新たに「法人与信型ビジネスカード」を提供開始
(2021年5月～)

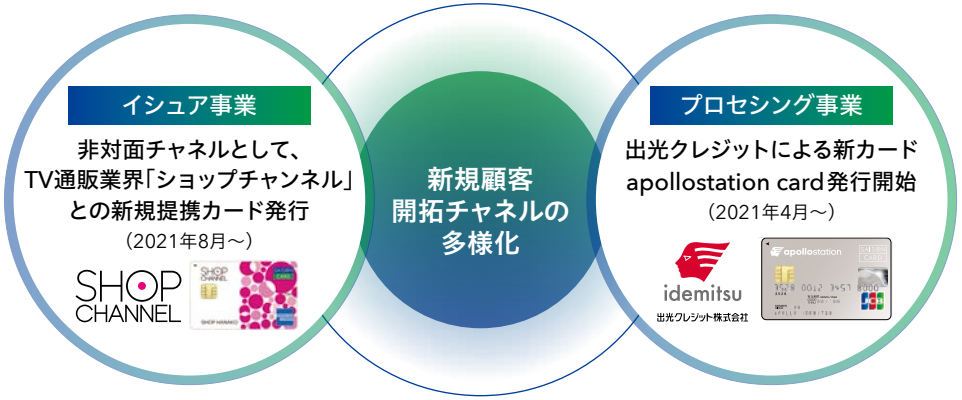


主要サービス

デジタル化とチャネル多様化によるイシュア事業とプロセシング事業の拡大

SAISON CARD Digitalのスキームを既存提携先サービスや新規提携先の開拓にも活用することで、お客様によるスマートフォンでの入会・決済を促しながら、同時に人的リソースの効率化も実現しています。イシュア事業では、2021年8月にTV通販業界のショップチャンネルとの新規提携カードを発行開始したほか、プロセシング事業では、2021年4月より出光クレジットによるapollostationcardの新規発行を開始しています。

既存提携先のデジタル化



デジタル化によるペイメント事業とファイナンス事業の融合

セゾンのフラット35では、電子契約サービス、タブレット事前審査申込システムを提供開始するなど申込プロセスのデジタル化を推進しています。また、セゾンの家賃保証Rent Quickでは、サービス利用者にSAISON CARD Digitalの新規入会・利用を促進していることに加えて、㈱ライトアップと中小事業主を対象としたペイメント商材やグループ商材の複合営業を推進するなど、ファイナンス事業の個人顧客、法人顧客向けにペイメント関連商材を拡販することで両事業の融合を促進します。

CSDX戦略

デジタル時代にフィットした企業に再設計することで顧客体験と社員体験の双方に変革をもたらす

取締役（兼）専務執行役員 CTO（兼）CIO
全社DX戦略推進
デジタルイノベーション事業部 管掌
（兼）IT戦略部、戦略企画部 担当
（兼）IT戦略部長、テクノロジーセンター長
小野 和俊

Q CTO／CIOとして、DXにかける思いを聞かせてください。

「Before Internet/After Internet」あるいは「Before digital/After digital」という言葉で語られるように、インターネットの出現やデジタル化の前と後とでは時代が大きく変わっています。そのような中、“Before”の時代に設計されたビジネスや組織を、“After”の時代に適合した強みを取り入れて再設計し直せば、その企業はこれまで以上に強くなって成長し続けることができる。私はそうした思いをずっと持ち続けていました。この時代の変化の中では、ITの位置付けも、従来の社内業務の効率化や時間短縮といったエンタープライズITから、業務効率化だけにとどまらず、ビジネスITという位置付けに変容し、自社の提供するサービス・製品におけるITの活用いかんで、顧客体験そのものの質的変化を生み出し、それが最終的に事業競争力にもつながってきています。

こうした事業環境を踏まえると、私は、自社のITをまるごと他社ベンダーにお任せするのではなく、デジタルを「手の内化」していくことの必要性が非常に大きいと考えます。自社の差別化に直結する顧客体験に関する部分は、自分たちで手がける選択肢ももつ。顧客の反応を見ながら、軸足は変えず、細かい微修正（ピボット）を頻繁に行っていく部分は、自社で行う。そうしたデジタルの力を手の内にしっかりと持ちながら変革を起こすことができれば、当社はデジタル時代に生まれ変わることのできた稀有な金融企業として大きく飛躍し、それが日本の産業をも活性化する力になるのではないか。そういう思いでDXを推し進めてきています。

Q DXを内製化する部分とそうでない部分の棲み分けはどのように考えていますか。

当社では「バイモーダル戦略」と称して、既存ベンダーに任せる部分、内製化する部分、ハイブリッドでやる部分と3パターンに分けて考えています。たくさんの陣容を必要とし、半ば体力勝負な側面のある、安定性重視の「モード1」は外部パートナーと協力して進め、スピーディな立ち上げを要する部分や少人数で効果を出せる領域は「モード2」として内製化を図り、それらの中間に当たるものはハイブリッド型で進めています。具体的には、サービス、事業部で使う業務システム、API基盤の3つについては内製化を図っています。

私は2019年3月に入社しましたが、その際に新設されたテクノロジーセンターに集った8人で、完全に内製で「セゾンのお月玉」の開発に着手しました。その過程で、事業部のシステムなども自社開発で行けると判断し、これまで内製化の方向に舵を切ってきています。

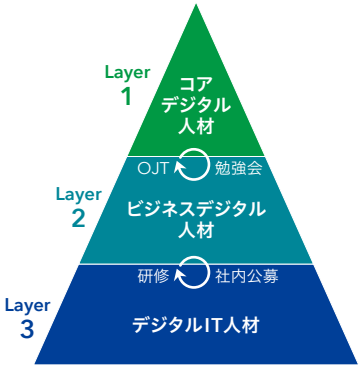
Q CSDX戦略について教えてください。

当社のDXは、あくまでもCX（カスタマーエクスペリエンス：お客様体験）の改善や、EX（エンプロイーエクスペリエンス：社員の仕事のしやすさ）の向上に資するものであることを志向しています。この2つを基軸にしながら、デジタル時代に相応しいやり方を「内製」という武器も取り入れて、CX、EX、またはその双方に寄与する形で実現していきます。CXもEXもどちらもデジタル人材がいないと実現できません。その意味でデジタル人材を真ん中に据えて、CXでの事業創出、事業協

創、EXでのデジタル開発プロセス、デジタル基盤強化を推し進めていきます。

Q 求めるデジタル人材について教えてください。

当社では、デジタル人材を3つのレイヤーに分けて考えています。コアデジタル人材は、デジタル系の技術を有し、外部でも活躍していたスペシャリストです。ビジネスデジタル人材は、さまざまな部署で経験を積み、公募で募った人材です。コアデジタル人材だけでは事業に対する理解が不足するところを、事業の現場をリアリティを持って理解しているビジネスデジタル人材が、その知見を活かし社内のさまざまな部門とのコミュニケーションの接点となって、現場に本当に望まれているシステムをビジネスサイドとシステムサイドが分け隔てなく共に考えてつくる。この仕組みがポイントだと考えています。2020年の初回公募では枠12名に対して約30名が、2021年は枠20名強に対して90名近くが応募してくるなど、ビジネスデジタル人材の確保も順調です。また今後は、既存の業務システムやクレジットカード業界の知識を持ちながら、これからデジタルスキルを習得するデジタルIT人材の数も増やしていきます。



テクノロジーセンターでは、約40名の人員のうち、コアデジタル人材が30名弱、ビジネスデジタル人材が約10名となっていますが、今後ビジネスデジタル人材の数をコアデジタル人材と同規模にまで拡大していきます。

Q CSDX戦略を成功させる秘訣は何にありますか。

まず、CSDX戦略において明確に効果が見込めるのが、内製化によるアプリ開発コストの大幅な低減です。加えて、社内の仲間に伴走する形で共に困りごとを体験・共有して課題を理解し、その解決に向けた最適解を共に考えながら開発する伴走型内製開発が、CSDX戦略成功の鍵を握ります。コアデジタル人材による技術貢献と、ビジネスデジタル人材の有するビジネスへの深い知見を掛け合わせ、デジタルIT人材も含めて、相互に影響を与え合う、ある種のインターナルなエコシステムが、CSDX戦略の最大の特長であり強みです。

Q デジタル人材のリテンションはどのように進めていきますか。

エンジニアの世界では、働きがいは単に報酬や開発環境、マシンスペックだけでなく、働く環境における価値観やそこへの共感が強い求心力として働くと実感しています。テクノロジーセンターは発足以降、外部からエンジニアや、データサイエンティスト、デザイナー、セキュリティスペシャリスト人材を採用し、コアデジタル人材に特化した陣容で、DXの内製機能、すなわち「モード2」を担う部署として活動してきました。2021年10月、「バイモーダル戦略」を統括する部署としてIT戦略部を機能再編し、「モード1」はシステム企画部が、「モード2」はテクノロジーセンターが旗を振る体制に整えました。安定性重視の「モード1」とスピード重視の「モード2」とでは、同じエンジニア同士でも水と油ほどのカルチャーの違いがありますが、当社では異なる価値観に対しては「HRTの原則」、すなわち謙虚さ(Humility)、敬意(Respect)、信頼(Trust)で進めていくことをルールとしています。そしてスタートアップのようなスピードと、たくさんのお客様がいるというスケールの両立している職場として、エンジニアとしても楽しみながら成果を出せる環境だと思っています。

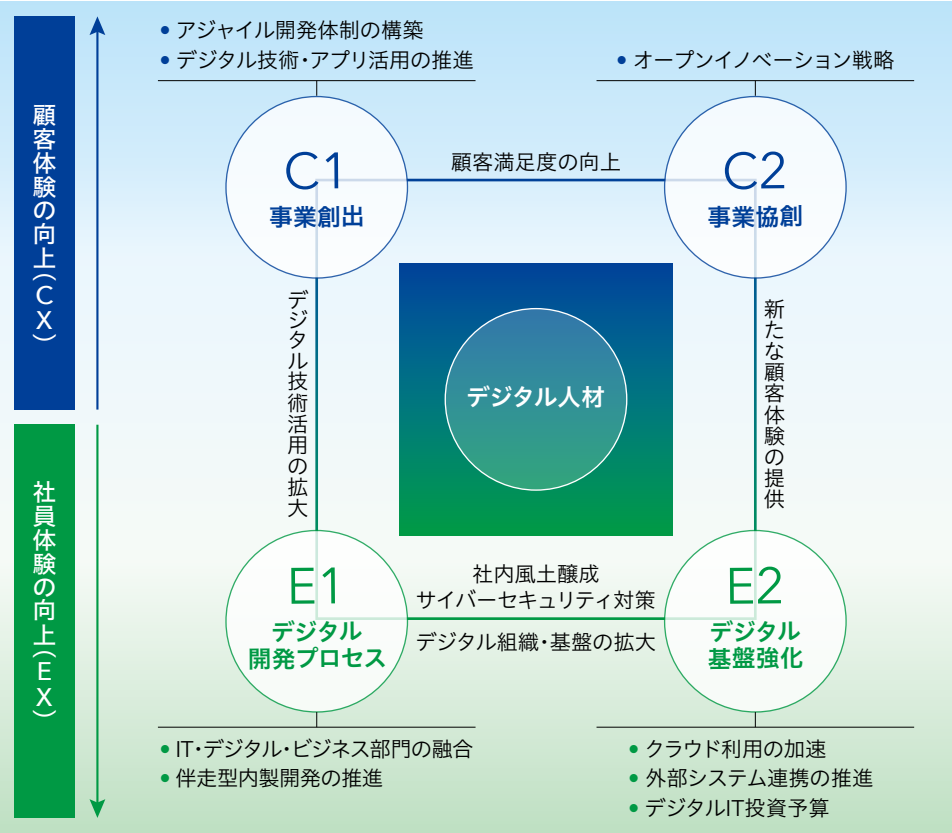
Q 最後に、CSDX戦略の責任者として読者の皆さまにメッセージをお願いします。

今、当社にはデジタルの側面で強力な人材が続々と集まってきており、それと同時に、業務に精通した人材も続々とデジタルの力を身に付けています。5年先、10年先を見据え、デジタル時代にフィットした事業展開を通じて、まだ見たことのない、驚きや喜びをもって受け止められるような新サービスを次々と生み出すことで、「サービス先端企業」という経営理念を体現していきます。林野CEOがつくり上げたDNAが脈々と息づく当社は、デジタルの力を一気に取り込んで強くなれるポテンシャルにあふれており、私自身もとても働きがいを感じています。当社が、時代に即したデジタル再設計を実現した成功事例と言われるよう、これからも業務に力強く邁進していきますので、ステークホルダーの皆さまにはぜひご期待いただければと思います。

背景と方針

デジタル化の波がコロナ禍でますます加速する中、当社ではデジタル化のその先にあるビジネスの変換・転換を通して、お客様、そして社員の双方の期待を超える感動体験を提供することを目的に、攻めと守りの両面でDXを強力に推し進めています。お客様の感動体験を創出するCX、社員の体験を転換するEXの双方を実現することで、デジタル時代を先導する企業を目指します。

CSDX戦略の４つの柱

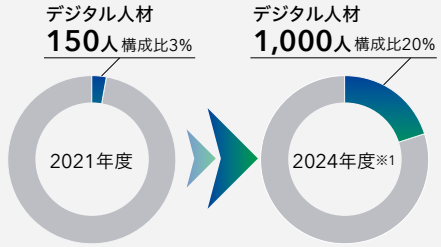


課題と取り組み

デジタル化推進においては、2019年に設立したテクノロジーセンターにおいて、エンジニア出身のプロ人材であるCTO／CIOのもと、システム開発を内製化しています。金融事業として失敗が許されない領域には安定性を重視する「モード1」を適用し、スピード重視で時代の変化に素早く対応する必要がある領域には「モード2」を適用する「バイモーダル戦略」を通じて、お客様体験の向上に資する事業創出や事業協創、社員体験の向上につながるデジタル開発プロセスとデジタル基盤強化の双方でDXを進めています。例えば、CXの向上に寄与する攻めのデジタル化においては、すでにSAISON CARD Digitalやお月玉といった新規プロダクトをシステム開発の内製化で実現しています。一方、EX向上に寄与する守りのデジタル化については、コールセンター向けのナレッジシステム、全社員向けのFAQシステムなどを、内製によるアジャイル開発によって進めており、UI（ユーザーインタフェース）、UX（ユーザーエクスペリエンス）の積極的な改善を図っています。

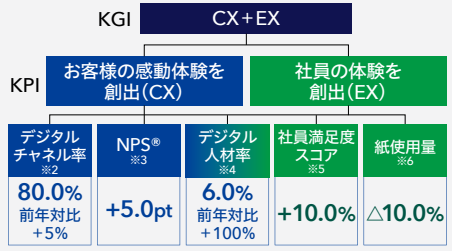
デジタル組織への加速

- グラデーション組織の活性化や、ビジネスデジタル人材の育成推進などにより、2024年までにデジタル人材を1,000人規模に拡充し、デジタル組織へ加速



CSDX推進指標（2022年度）

- お客様の感動体験を創出（CX）、社員の体験を転換（EX）に向けて、CSDX推進指標を設定
- CSDX推進指標の達成状況は、年2回（9月／3月）のCSDX推進会議にて確認を実施



※1 2024年度デジタル人材率は2020年度社員数より試算
※2 クレジットカードおよびファイナンス事業におけるデジタルチャネル対応率
※3 NPS®は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。
出典元：NTTコム オンライン NPS®ベンチマーク調査2021クレジットカード部門、同2020クレジットカード部門、など
※4 Layer1～3 デジタル人材数÷全社員数
※5 協力意識、モチベーション、情報連携の設問に対する満足度を調査
※6 クレジットカードおよびファイナンス事業の業務における紙使用量

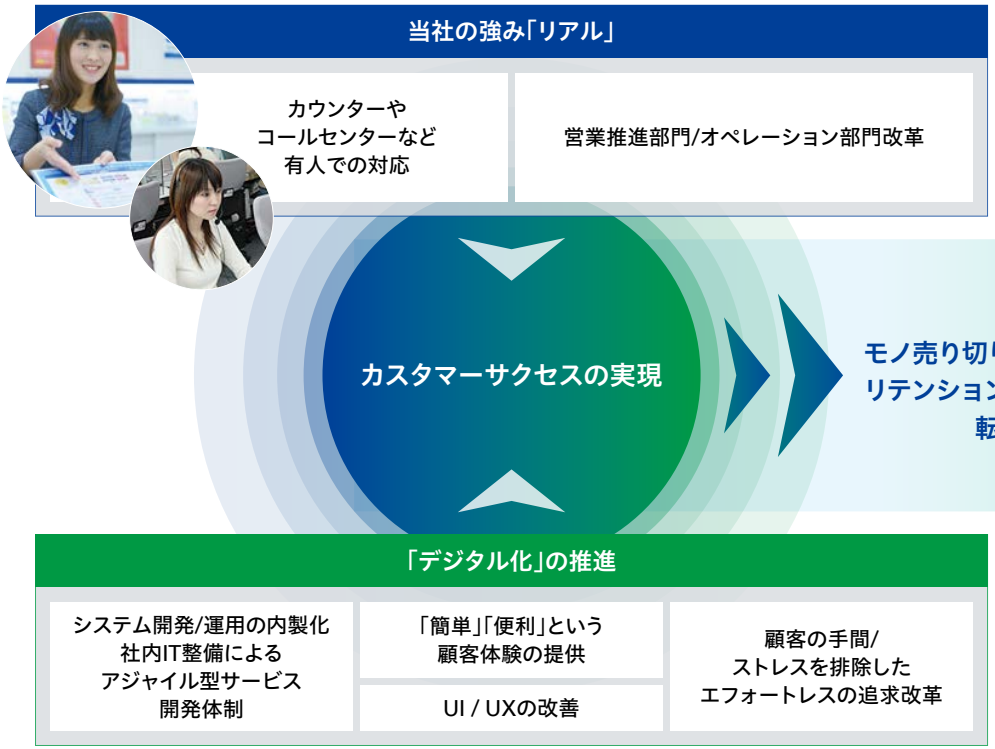
さらに詳しい情報はHPをご確認ください。
https://corporate.saisoncard.co.jp/business/csdx/

顧客戦略

背景と方針

スマートフォンの普及により、お客様のお手元でさまざまな取引が実現できるようになっています。またコロナ禍においては、非対面・非接触であることが感染拡大の防止につながることから、デジタル化が急拡大しています。そのような中で、当社ではリアルとデジタルを融合させ、お客様に寄り添ったサービスを提供することで、カスタマーサクセスを実現し、モノ売り切りモデルからリテンションモデルへと転換を図ります。

当社の強みであるリアルを大切にしながら、デジタル化を推進
お客様に寄り添ったサービスにより、カスタマーサクセスの実現



課題と取り組み

顧客戦略では、強みであるリアルも大切にしながら、デジタル化による顧客利便性と経営効率の向上を図ります。デジタル化推進に向けては、システム開発と運用の内製化を図り、社内ITを整備することでアジャイル型サービス開発体制を構築しています。お客様の手間やストレスを排除したエフォートレスを追求しながら、UI、UXを改善することで、「簡単」「便利」というCXを創出していきます。例えば入会時にはスマートフォン完結型サービスのSAISON CARD Digitalを、利用時にはデジタルでの利用通知を通じて安心感を提供するほか、利用実績に応じた特典を提供します。また、お問い合わせの際には、疑問解消に向けたデジタルチャネルを新たなサービスとして提供予定です。一方で、すべてをデジタル化するのではなく、リアルでのやり取りをご希望のお客様には引き続き、セゾンカウンターやコールセンターなどを通じて入会や手続き、問い合わせをいただくなど、お客様に寄り添ったサービスを提供していきます。

グローバル戦略

現地化を進めながら、「ファイナンシャル・インクルージョン」という社会課題解決とともにグローバル事業を拡大していく

専務執行役員
グローバル事業部 管掌
(兼)グローバル事業部長
(兼)グローバル事業部(インド担当)部長
(兼)Credit Saison Asia Pacific Pte. Ltd. 出向
森 航介

Q 現在、グローバル戦略の進捗は、どのような状況でしょうか。

当社は、2005年に中国上海に進出した後、2014年にグローバル事業拡大に向けた海外統括オフィスを設置して以来、シンガポールを拠点に、ベトナム、カンボジア、インドネシア、タイ、インドなどアジアを中心に8ヵ国への進出を果たしてきました。海外の中でも東南アジアは、日本からの地理的な近さは言うまでもなく、その非常に高い成長ポテンシャルと日本に対する親近感や親和性から、当社が海外の中でも最初に東南アジアの事業展開に注力するのは自然な帰結でした。私自身は2013年7月に入社し、東南アジアのハブであるシンガポールを拠点に、次の当社の柱となりうる事業の種を蒔いてきました。約8年経った今、いくつか有望な芽が出てきており、今後2、3年以内に花を咲かせるであろう事業も見えてきているところです。

Q 東南アジアの事業環境や競合状況などを教えてください。

パンデミックの以前から東南アジア各国ではデジタルインフラが急速に進んでいましたが、コロナ禍でさらに勢いがつき、デジタルに取り組めなければこの波には乗れないという状況です。加えて金融環境としても、コロナ禍によってこれまで以上に世界中の資金が東南アジア地域に流れてくるようになってきました。そのような中で、銀行などの大手金融機関からFinTechを手がけるスタートアップまで、デジタル化を軸に顧客基盤の拡大を図るプレーヤー同士の競争は激化しています。これは、世界中の投資家がスタートアップを資金面で後押ししていることもあり、現地の大手金融機関が生き残りをかけてDXに注力しているからです。

東南アジアやインドでは、銀行などから十分な金融サービスが受けられていないアンダーサーブド層が人口の圧倒的大部分を占めています。こうした層に向けて、FinTechのスタートアップ各社がアプリを通じて、ECでの購入時の分割払いや飲食店での支払いデータに基づいた資金融資などを提供しています。当社はこれらイノベーティブなFinTech各社と提携し、FinTechエコシステムの中心に位置する形でBtoBtoCモデルを展開しているため、このエコシステムの成長に伴って当社事業も拡大しています。

Q 進出国ではどのような取り組みをされていますか。

当社は東南アジアでは後発参入だったので、国ごとに異なる規制がある中で、どのように金融事業を進めていくか、手探りで進めてきました。進出形態も、自ら子会社を1からつくるのか、ライセンスや顧客基盤を有する現地企業と組む、あるいは合弁会社を設立する、現地企業への出資や買収をするのかなど、さまざまな選択肢を提案しては再検討する、といった繰り返しの中で、いろいろな機会に恵まれてきたように思います。例えばリテールファイナンス事業を手がけるベトナムの合弁会社設立も、インドネシアでのデジタルレンディング事業などのライセンス取得も、もともとは現地での人との出会い、1枚の名刺からドアをノックし続けたことで生まれたものです。

東南アジアや南アジアではアンダーサーブド層が圧倒的多数を占める一方で、デジタルインフラについてはリープフロッグ型に発展し、なかには日本以上に進んでいる地域もあります。当社

には日本の女性向けにカードを開放した歴史がありますが、これはまさにインクルージョンであり、そのことによって多くの方から支持を受けて成長してきました。東南アジアにおいても、圧倒的多数のアンダーサーブド層にデジタルでサービスを提供していくファイナンシャル・インクルージョンを進めており、重なる部分があると感じています。アンダーサーブド層からの金融ソリューションに対する大きなニーズがある中で、デジタルの波に乗り、ノンバンクだからこそ発揮できる柔軟さやスピードで、事業の拡大へとつなげていきたいと思います。

Q 今後のグローバル戦略について教えてください。

まずは芽の出てきた事業をしっかりと育て、花を咲かせること。同時に、これまで以上に種を蒔き続けることの2つを進めていきます。グローバル戦略を成功させるうえで最も必要なリソースは、やはり人材です。外部から採用する人材も、内部で育成している人材も、ローカル人材もクレディセゾン本社の人材も、国籍問わず皆、同じくらい重要です。

また、これまでは事業の種を蒔く、種を探すといった、0から1をつくり上げる部分がメインでしたが、今後1を10に、10を100にしていく過程ではまたレベルの異なる課題があると思います。「Set for Scale」を当期のテーマに掲げ、新しい次元に向けたチャレンジとして、金額規模、人員数、そしてそれを支えるコーポレートファンクションの整備を進めていきます。

新規事業の開拓については、例えばタイ現地の最大企業グループであるサイアム・セメントグループのサプライチェーンの中でファイナンスをしていくことを始めているほか、フィリピンへの参入準備もスタートしています。また、アジア以外の地域にも積極的に新規事業開拓を進めていきます。

Q 人材についてはどのようなマネジメントを進めていますか。

現地の人材マネジメントにおいては、現地化を非常に重視しています。例えば当社のインドにおける現地経営陣はすべて現地のメンバーです。これは最初から、インド現地の人材による優秀なマネジメントチームをつくることを意識してきたからです。インドは事業を開始後、半年足らずの間に、新型コロナウイルス感染症の拡大によって厳しいロックダウンを強いられ、そのような状況下で、日本人をはじめ多くの在インド外国人が自国に引き揚げる事態にもなりました。しかし現地人材によるチームがしっかり自分事として事業を進めていることで、平時のみならず有事においても、混乱することなく着実な事業運営がなされています。

一方、社内連携を推進していくうえでも、当社のカルチャーやバックグラウンドを十分理解し備えている人材は重要です。シンガポールの統括拠点には、現地人材も含めて自然発生的にクレディセゾンスピリットが息づいています。これはやはり、自ら手を挙げて挑戦したいというモチベーションにあふれた若手を採用し、その人材にどんどんと仕事を任せ、挑戦を後押ししていくことで醸成されてきたように思います。これは中途入社した私自身が辿った過程にも近く、「やれます、やりたいです」という思いを、トップからも応援されていると肌で感じながら、失敗を恐れずにチャレンジを続ける。そのことで自分自身が成長し、併せて事業も成長する。事業が伸びるほど、自分の仕事もどんどん大きく広がっていく。こうした人材マネジメントが、海外でも当社のカルチャーを備えた現地人材の育成につながっていると思います。

Q 新ビジョン「総合生活サービス企業グループへの転換」において、グローバル事業はどのような役割を果たしていますか。

グローバル事業を手がけていると、「Everything is FinTech」や「エンベデッド・ファイナンス」という言葉をよく耳にします。ECでの買い物、法人間での決済を見ても、人々の生活や企業の経済活動など、さまざまなところにFinTechが浸透しているからです。当社が目指す総合生活サービス企業グループとは、これら言葉が表すような、金融サービスとその他のサービスとの垣根がなくなり融合していく姿だと思います。そして最終的には、国内だけでなくグローバルでも、消費者の生活、法人の経済活動の中に浸透していく姿に行き着くと思います。グローバル事業の今の中心は金融サービス、FinTechですが、今後、他のサービスやプロダクトとの融合も進めていくことで、海外でも総合生活サービス企業グループという姿を確立できると考えています。

私はグローバル事業のトップとして、インドならインド、インドネシアならインドネシアで、世界的に見てもトップクラスのマネジメントチームによる現地ナンバー1の事業確立を目指します。そしてファイナンシャル・インクルージョンなどグローバル社会の課題解決を伴いながら、多くの方々に、当社が日本を代表するグローバル企業だと認知されるよう、日々挑戦を続けていきます。

背景と方針

アジア地域は、今後も人口、GDPともに増加することが予測されており、大きな成長が見込まれています。一方、銀行口座保有率の低さにも示されるように国民全員に十分な金融サービスが行き届いていないのが現状です。

そのような中、スマートフォンの普及やデジタル化の急速な発展により、最新技術を取り入れたサービスが開発され始めています。東南アジア・インドを中心に、銀行などから十分な金融サービスが受けられていないアンダーサーブド層に対して、現地企業と協業のうえ、ファイナンス商品や金融ソリューションを提供することで、ファイナンシャル・インクルージョンを実現し、その地域の経済発展に貢献していきます。

課題と取り組み

海外では、グローバル事業を当社事業の大きな柱にするために事業基盤の整備に取り組んでいます。ベトナムのHD SAISON Finance Company Ltd.において、二輪車や家電などの個品割賦事業に加え、クレジットカード事業をベトナム全土で展開しています。今後の会員獲得拡大に向けて体制を整えるとともに、機能開発などにも取り組んでいきます。

また、海外のアーリーステージのスタートアップを中心に投融資を行うSaison Capital Pte. Ltd.では、新型コロナウイルス感染症の状況を注視しながら新規投資を再開するとともに、アジアを中心としたアンダーサーブド層の個人・中小零細企業に対して、必要資金の融資を行うインパクト投資事業も開始しました。

これらの事業を通じてファイナンシャル・ インクルージョンならびに国際連合が掲げる持続可能な開発目標（SDGs）への取り組みを推進し、さらなる挑戦を続けていきます。新型コロナ感染症の影響を受けたものの、中間層やアンダーサーブド層などのメインターゲットの需要はコロナ禍でも変わらず旺盛です。多種多様な現地パートナーと連携しながら、グローバル事業を当社の柱となる事業へと育成します。

主要サービス

グローバル事業を当社事業の大きな柱にするために
利益貢献の高い事業への経営資源の集中投下

グローバル事業では利益貢献の高い事業へと集中的に経営資源を投下します。ベトナムでの合弁事業HD SAISON Finance Company Ltd.では2020年8月よりテストローンチしていたクレジットカード事業を2021年度より本格展開、インドではKisetsu Saison Finance(India) Private Limitedが現地格付機関CRISILより長期格付AA+を取得、現地金融機関からの資金調達により融資額を拡大していきます。インドネシアでは、P2Pレンディング、コンシューマーファイナンスを中心に事業基盤の強化を図ります。

CREDIT SAISON INDIA　Kisetsu Saison Finance(India) Private Limited

- 現地金融機関からの資金調達により融資額拡大を目指す
- ホールセールレンディング、提携レンディングに加え、ハイブリッド型貸付開始
- S&P子会社であるインド格付機関CRISILより長期格付AA+を取得

Money View　zest　EarlySalary　LENDINGKART

HD SAISON Finance　HD SAISON Finance Company Ltd.

- 個品割賦(二輪車・スマートフォンなど)の拡大
- クレジットカード事業の本格展開

SAISON INDONESIA　PT. Saison Modern Finance

- P2Pレンディング、コンシューマーファイナンスによる事業基盤の拡大
- 新戦略パートナーの選定の実現

ビジネスの創出と複線化
～Saison Capital Pte. Ltd.によるCVC事業とインパクト事業の実践～

Saison Capital Pte. Ltd.では、東南アジア、インドを重点地域として戦略投資を実施しており、次世代ユニコーンの発掘と事業連携を中心とした投資活動の推進により、すでに複数案件への投資を実行しています。また、インパクト投資についても、現状カンボジア、インドネシア、フィリピンの3ヵ国で、ファイナンシャル・インクルージョンのセクターにおいてテクノロジーを活用した融資を開始しており、今後も東南アジアを中心に積極的な投融資を実施していく予定です。

CVC事業

- 東南アジアとインドを重点化した戦略投資の実現
- LP出資や独自のスカウトプログラムを通じてブランディングやディールソースを強化

投資先(一例)

KOINWORKS　BukuKas　OY!　HELICAP　Segari　purasu money　tazapay　STASHFIN　repute　بازار　ula　growsari　Nimbly Technologies　infina

インパクト投資事業

―現状― 本格展開開始

対象セクター	対象地域
ファイナンシャル・インクルージョンテクノロジー	東南アジア
資産分類	**戦略パートナー**
プライベート・デット／融資	提携によるリソース補完

新会社設立のうえ、本フェーズ展開に移行

グループ戦略

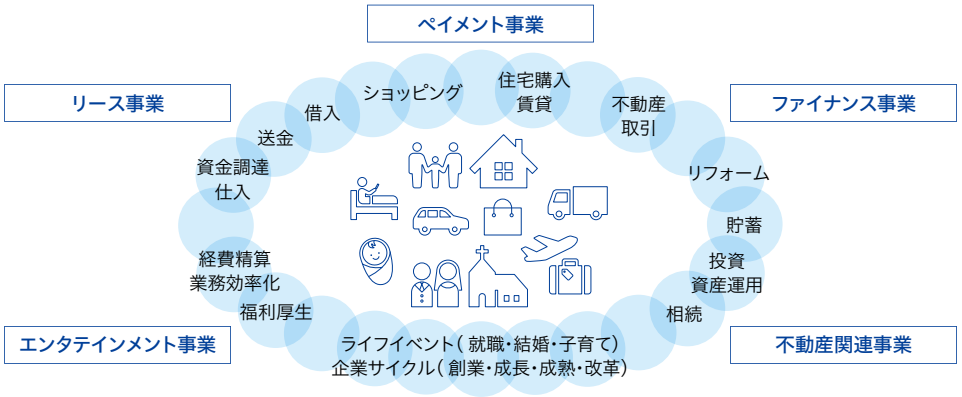
背景と方針

総合生活サービス企業グループの具体化に向けて、グループ各社がさまざまな商品を投入しています。マーケットニーズに合致したサービスを提供するグループ企業が、今後もお客様の暮らしを上質で豊かにするソリューションサービスを開発し、同時に各社ネットワークを活用した新規事業を創造することで、総合生活サービスの提供を目指します。また、ベンチャー投資や事業提携、M&Aなども活用してさらなる事業拡大を図ります。

課題と取り組み

「総合生活サービス企業グループへの転換」に向けて、事業提携や合弁会社の形成などのさまざまな形態も模索しながら新規事業開発を進めています。特に広告ビジネス、ヘルスケアビジネス、ペットビジネスなど、生活に密着した形でのサービス提供については、ビジネスパートナーと協業するなどして新規事業の創出を検討しています。また、お客様の資産形成ニーズを取り込んだセゾン投信㈱では、2021年4月に運用資産総額が4,000億円を突破しているほか、㈱セゾンファンデックスについても、老後資金をサポートするための商品など、時代の変化や顧客のニーズに寄り添ったセゾンのリースバックが好評を博しています。

5つの事業とグループ各社全体でお客様のライフイベントに合わせた総合生活サービスを提供



主要サービス

WEBサイト「セゾンのくらし大研究」をリリース

「総合生活サービス企業グループへの転換」へ向けて、当社グループ全体の総力を結集したWEBサイト「セゾンのくらし大研究」を2021年9月に開設しました。「お金」「健康」「家族」のカテゴリーを中心とした、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ためのヒントやきっかけとなる情報をお届けするメディアとして、心配ごとの解決に向けた情報をさまざまな切り口で発信しています。今後は、ペイメント事業で扱うビッグデータを活用し、シニア層の消費行動から浮かび上がる興味関心の高いテーマに沿った記事を増やすなど、マーケティングデータに立脚した科学的で特長のある情報メディアとして、対象世代にマッチしたコンテンツ拡充を図ります。

https://life.saisoncard.co.jp/

詳しくはニュースリリースをご確認ください。
https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/news_data/avmqks000000bn86-att/20210928_Release.pdf

仕事の常識を疑い、自ら考えて動く社員を増やし改革を加速化する

常務執行役員
プロセシング事業部長（兼）
審査センター、
東京途上管理センター、
大阪途上管理センター、
戦略人事部 担当
安森 一恵

Q 経営ビジョン「総合生活サービス企業グループへの転換」を掲げる中、戦略人事部担当役員としての意気込みを聞かせてください。

当社グループは経営ビジョン実現に向けた基本コンセプトに「Innovative」「Digital」「Global」を据え、リアルとデジタルの融合によるカスタマーサクセスの実現を目指しています。この「Innovative」には、0から1を創造するという0・1人材だけではなく、1から10に実体化させる、そして10から100へと育てる、場合によっては100を0に破壊する人材が必要だと思います。

全社員共通の行動指針「CSスタイル」の5つのワードの1つに、「常識を疑う」という言葉を掲げています。従来はスタッフ部門での新規プロダクトサービスなどの創出を指すことが多かったと思いますが、ライン部門でも業務プロセスそのものを見直し、お客様に手軽に手早く喜びをお届けできるよう心がけて取り組んでいます。「Innovative」な行動の原点は、どんな部門にあっても従来は疑いの目を持たずに進めてきていた自分の仕事に対する違和感をもつことです。

こうした違和感が持てる社員を1人でも多く増やすために、社内事例を用いた研修が必要です。OJTも大切ですが「常識を疑う」見方ができるよう事業部・部門を横断し横串を刺した研修にも力を入れています。

Q 2020年度の取り組みと成果について教えてください。

従来の戦略人事部は、画一的な発信主義が色濃く出ていましたが、現在のように事業が多様化したことで画一的内容の価値が薄れてきました。可能な限り一人ひとりの思考や事業のニーズに適合した研修を進めなくてはいけない、と感じています。まず実態を知ること、そのためには社員との対話が必要です。北海道から九州までの地方拠点とはオンラインで、本社のスタッフ部門は対面やオンラインで対話を実現しました。2019年度下期から2021年度第1四半期の半ばまで、手法を組み合わせながら、戦略人事部とキャリア開発室がまさに人海戦術で面談や座談会を進めました。

地方拠点の社員には自分宛てに情報が届かないから知らない、という意見もあり、受け身ではなく自分で情報を取りに行く必要性を伝えていますが、一方でコーポレート部門は情報を届けているようで実態は届いていない、という気づきにもなりました。

座談会では「一歩前に踏み出す気持ちがなければ何も変わらない」という言葉に背中を押されて、当社の7割超の女性社員に向けてフェムテックのニーズを掴み、その先のお客様によい商品やサービスが提供したい、という気持ちを貫いて提案したというケースを聞き、副次的にもよい作用があったのだと思います。

一方、グローバル社員に対しては、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックのため直接の対面機会は少なかったのですが、カンファレンスの場を用いて海外とつなぎ、他の国や地域の人たちも同じクレディセゾンという傘の下で活動している仲間を紹介できたと思います。新型コロナウイルス感染症ではいろいろと苦労も多くありましたが、国内外の距離を飛び越えて交流する手法を確立させてくれました。

Q 「総合生活サービス企業グループへの転換」をするうえで、必要な人材像について教えてください。

最も大切なことは多様化への対応だと思います。お客様のお困り事やお望みは一様でなくなってきています。「総合生活サービス企業グループへの転換」は、お客様に心身ともに豊かだと感じていただけるサービスをお届けすることを目標にしています。これを実現するには、当社社員自体が年齢も性別も国籍もジョブランクも全く関係なく、世の中の出来事に興味関心をもつ人であることが重要です。

今までの金融事業から総合生活サービス企業に変わるのは、一人の力でもなく、影響力のあるトップの力でもありません。一人でも多くの社員が自分の仕事と社会の課題を紐付けられるかが重要な鍵になります。全社戦略としてはZ世代、女性、シニアといった、ある程度のカテゴリーはありますが、社員が自分の実体験を含めて考え、提案・実現していくことが必要です。

Q 今までの採用や研修・教育との違いなどをお尋ねします。

採用に関してはスキル採用・ジョブ型採用にシフトしています。中途採用の方には、今まで培ったスキルや経験を当社が今目指す方向で十分に力を発揮していただき、既存社員とシナジーを出しながらチームとなって1足す1が3にも10にもなることを求めています。新卒採用では、当社事業の中で何がやりたいか、興味関心を深く聞き込む手法に変わっています。

育成は、役員や有識者によるオンライン研修を実施しています。例えば、デジタル領域では取締役（兼）専務執行役員CTO（兼）CIOの小野和俊から、また、法人営業を担当している執行役員の嶋田かおりからは法人営業の心構えを、ファイナンスを担当している常務執行役員の中山直喜から不動産ビジネスの展望を、それぞれ語ってもらいます。

私自身は2020年、女性社員限定のリーダーマインド研修を行いました。この研修で初めて短時間勤務者や育児休暇取得者に門を開き、短時間勤務でも休職中でも自分が欲しいと思う情報を自分で取りに行く意識を持ってほしいこと、自分がやりたい仕事に向けては社内ネットワークも活用しながら可能な時間を割いてリカレントを行って欲しいこと、そして決して出産や育児というライフイベントを後ろめたいと思わないで欲しい、と伝えました。また、常々女性が社内で存在感を示すことが重要と考えていましたので、2020年11月に開始した、女性社員だけで考えたセゾンローズゴールド・アメリカン・エキスプレス®・カードというカードについては、役職者ではなく女性担当者から話してもらっています。マネジャーだけが会社で発言権や存在感をもつものでなく、改革を起こすのは管理職ばかりではないと実感してもらっていると思います。

Q 社外との人材交流や社内公募も活発化していますね。

はい、出向者がとても多くなっています。例えば、現在、㈱サイバーエージェントと当社との合同会社である㈱CASMに出向し勤務している社員からは、「新しい会社のため成果が出るまでには時間がかかるものの、1人でも多くの社員にこの体験を知ってほしい」と前向きな発言を受けています。

また、2021年度から社内外の公募を30件ほど発信しており、応募社員は約400名です。自分の働きたい仕事やポジションは自分で掴む、という社内競争原理を働かせるのは人事の仕事だと思いますし、年功序列から脱却するためにも公募を常態化させる必要があります。事業部門はビジョンを明確に表し、要員計画に基づく明確な人材ポートフォリオを創ることで、「ビジョンがあるため勉強になる」と社内口コミが広がり応募者数が増えるはずです。

Q 今後の課題をお聞かせください。

我々の業界はデジタル化にシナジーがあるので、将来の人手不足については大きな不安はありません。一方、メリハリのついた登用や降格によって風通しをよくし新陳代謝を図っていく方法を考えなくてはいけないと思っています。社員が70歳あるいは75歳まで活躍するために、会社は何ができるのか、社員個人もどう考えるべきかを明らかにできるようさらに幾つかの人事施策が必要と感じています。

また、2017年9月に行った、同一労働同一賃金の法制化をにらんでの全社員共通人事制度については、業務限定契約の社員が自分のやりたいことを見出して声を上げてくれたというよい点もありましたが、一方では昇進制度を廃止したことによる弊害もあると思っています。全社横断的な仕組みになっていないので、リスキリングやリカレントといったことを定着させるのには逆行していると考えます。あらゆる機会で面談を実施しても、その時の内容が記録に残らないことをなくしたいと思い、現在は社員一人ひとりのプロファイルをきちんと管理できるタレントシステム構築に取り組んでいます。

加えて、社員の生の声の先に本当の意味での「Innovative」があると考えていますので、所属長には総合生活サービス企業グループになるというのはどういうことかという会社の方向性、そして事業部が何を目指そうとしているのかという点をブレークダウンして、だからこの仕事があるのだと社員一人ひとりに伝えてほしいと話しています。それらを踏まえて、社員であるあなたは何の仕事をするのかというところまでがワンパッケージです。そこまで話せば、社員も自身のキャリアを考えざるを得ません。社員にとって、所属長の言葉はこれからますます重要になるのです。目に見えない空気や圧力を忖度するような雰囲気を排除し社員の心理的安全性を高めながら、スピード感を持って改革が進められるよう戦略人事部も仕掛けづくりをしていきたいと思います。

財務資本戦略

構造改革と新規事業の相互作用で グループ全体のシナジーを実現する

常務執行役員
CFO
M&A、グループ企業統括
経営企画部、リスク統括部、財務経理部 管掌
馬場 信吾

Q 2020年度の業績について評価、分析願います。

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、純収益は2,826億円(前年比△9%)、事業利益は483億円(前年比+34%)の減収増益となりました。

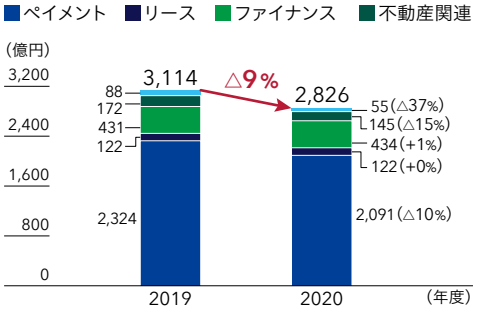
ペイメント事業では、コロナ禍による店舗の休業や外出自粛により提携先の店舗でのカード開拓や利用という当社の強みを活かせず、新規カード会員数やショッピングなどの取扱高・残高が減少し、純収益は減収(前年比△10%)となりました。反面、カード取扱高などに連動する営業関連費用の抑制や資金需要の低迷による貸倒コストの減少などに加え、2019年度に発生した一過性のコスト増による反動もあったことで大幅な増益(前年比+185%)となりました。

リース事業においても新型コロナウイルス感染症による提携先の営業自粛などの影響は受けたものの、ほぼ前年並みの純収益を維持(+0%)したことに加え、貸倒コストが減少したことで増益(前年比+85%)となりました。

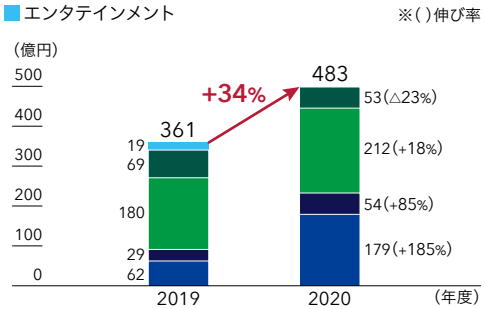
ファイナンス事業では、新型コロナウイルス感染症対応で提携金融機関が政府の事業者支援に傾注した影響などにより、信用保証残高が減少しました。一方で、「フラット35」と「資産形成ローン」は住宅購入時のサポートの推進や提携先との連携に注力したことで安定的に推移し、増収(前年比+1%)増益(前年比+18%)となりました。

また、不動産関連事業は営業自粛などの影響により減収(前年比△15%)減益(前年比△23%)、エンタテインメント事業はライブの公演中止や施設の休業などの影響により17億円の事業損失を計上しました。

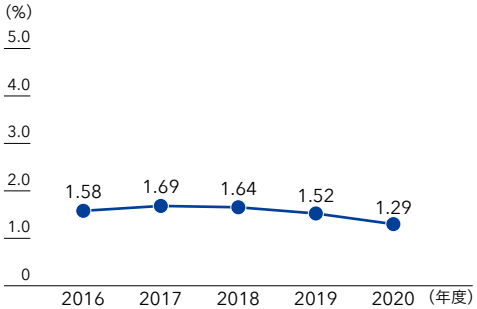
セグメント別純収益



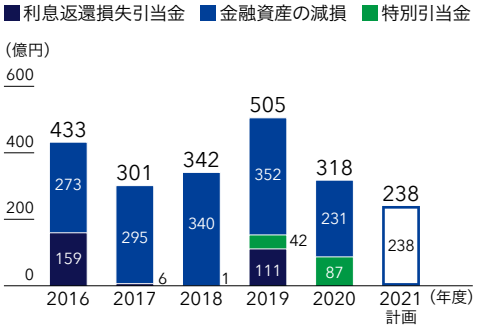
セグメント別事業利益



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



以上のように、コロナ禍での意図しないコスト減による増益もありましたが、2021年度以降はコロナ禍の収束に伴うコストの反転を見込みながら、各事業ドメインでトップラインを伸ばしていきます。

まず、ペイメント事業では従来の人海戦術型の顧客開拓手法を見直し、当社の強みのリアルとDX推進によるデジタル化の融合によるカスタマーサクセスの実現などの事業構造改革を実行していきます。例えばショップチャンネルとの提携は非常にうまく推移していますし、2020年11月よりサービス提供を開始したスマートフォン完結型サービスSAISON CARD Digitalは非対面・非接触で発行でき、かつプロパーカード中心の展開であることから収益性も期待できます。

また、不動産関連事業は不動産価格が安定していることから、今後の順調な推移が見込まれます。エンタテインメント事業は、チケット販売業の㈱イープラスは㈱ソニー・ミュージックエンタテインメントと当社の合弁会社であり、財務基盤も安定していることから、アフターコロナを見据えたうえで一定のリスクを取りつつ新規コンテンツを仕入れることで、他社との差別化に向けた取り組みをしています。

中長期的な目線では、総合生活サービス企業グループとしての経営基盤を拡充していきます。社員自らが考えたサービスを事業展開するSWITCH SAISONに加え、その役員版のMake New SAISON 2.0も始動しました。また、コロナ禍でも安定的に利益貢献する金融事業は、新たな業務受託ニーズが期待されます。事業構造改革による効率性の向上を目指す施策と複数の新規事業を組み合わせて展開することによって各々のメリットを引き出し、グループ全体でのシナジーを実現します。

Q 資金調達政策についてご説明願います。

ノンバンクである当社においては、安価かつ安定的に資金を調達することが営業活動に直結し、収益性向上にもつながります。こうした事業モデルにおいては財務の健全性を維持し、格付を意識することが優先課題です。その点で資金の手元流動性やコミットメントラインを確保し、有事に備えるという基本方針は変わりません。今回のコロナ禍でも安定的に運営できたと考えており、今後予想されるテーパリング（金融の量的緩和策の縮小）や金利上昇などに備え、有利子負債の返済期限を分散化させるとともに、長期比率7割程度、固定比率6割程度を継続していきます。

また、当社の主な資金調達方法は、銀行などの金融機関からの借入金のほか、社債やCP（コマーシャル・ペーパー）の発行による金融市場からの調達です。その中で、2020年度は海外事業の規模の拡大を想定し、現地金融機関からの資金調達を目標としました。しかし、コロナ禍の影響と同時に日本での低金利による効率的な運用を重視したこともあり、予想していた水準には到達しませんでした。ただ、インドのS&P子会社の格付機関 CRISILより長期格付AA+を現地子会社が取得したことは、今後の海外展開を加速させるためのひとつの大きな前進でした。今後もその時々の市場の動向に応じ、安定性とコストを重視した調達の多様化を図っていきます。

2020年12月に開始したアジア向けインパクト事業へ投融資することに限定した、当社が社債の発行体となるソーシャルボンドについても、現在、格付機関などと話を進めています。SDGsへの取り組みをさらに進め、ファイナンシャル・インクルージョンの実現を通じたESGへのいっそうの貢献と資金調達を同時に目指しています。

Q リスクキャピタルマネジメントにおいて注視していることは何ですか。

格付機関による格付を維持し、安定的な資金調達をするための裏付けのひとつがリスクキャピタルマネジメントです。各事業の想定リスク量の把握、特定事業に依存しないリスクの分散、資産効率の向上、事業ポートフォリオの入れ替えなどによる余剰枠の拡大という一連のマネジメントにより、R&I（格付投資情報センター）から取得している「A+（安定的）」の維持向上を目指します。

また、リスクキャピタルマネジメントは、投資家の皆さまとエンゲージメントしていくためのツールのひとつであるととらえています。2021年度からはCSDX戦略やグローバル戦略について担当役員自らが説明する場を設け、投資家の皆さまとのエンゲージメントをさらに強化していきたいと考えています。

当社は過去の厳しい経営環境下でも減配せず、コロナ禍にあっても安定した配当を継続してきました。今後も、この安定配当の方針は継続していきます。もっとも、現在は著しい成長が見込まれるグローバル事業に経営資源を投下すべき局面にあり、余剰リスクキャピタルを将来の成長に向けて有効に活用させ、過剰なリスクを取り過ぎないようにマネジメントしていきたいと考えています。現在取り組んでいる事業構造改革と、グローバルな事業展開を推し進めた先に増配があると考えています。

Q アセットアロケーション戦略についてお聞かせください。

2021年度開催のALM(資産および負債の総合的管理)委員会では、主要な事業ごとのWACC(加重平均コスト)やROIC(投下資本利益率)を算出し、アセットアロケーション戦略の立案に活用していく方針です。その過程で、資本の効率的な活用による収益性と事業の成長性のふたつの観点から、これまでより一歩踏み込んだ議論が進み、それを受けた各事業部での議論も深化していくものと考えています。ALM委員会には本来メンバーではない社外取締役から参画したいとの要望があったため、一緒に議論をしていることから、それぞれの専門領域を活かした厳しいご意見のもと、活発な議論になることを期待しています。

Q 最後に「総合生活サービス企業グループへの転換」における財務戦略のあり方についてお聞かせください。

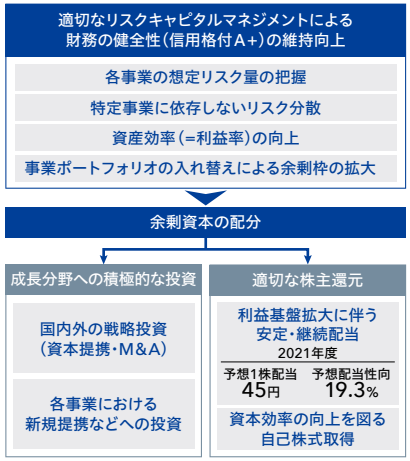
当社に入社して以来、堤清二氏に始まった文化を創る社風を残そうとする意識を強く感じてきました。このような文化も含めた感覚的な側面は、財務上のバランスシートには載りません。しかし、これらの非財務情報が国内・国外へ浸透すれば当社独自の経済圏の基礎になると思います。そこでの私自身の役割のひとつは、当社の文化を背景とした価値を対外的に説明するために、定量的な情報に基づいてステークホルダーと対話し、社内と社外をつなぐことであると考えています。今は、そのスタート地点に立ったところです。当社の事業戦略と創造する価値をステークホルダーの皆さまに十分に説明し、その評価を踏まえながら財務戦略を検討・実行していきたいと思います。

財務戦略の基本方針

■ 財務の健全性と手元流動性

当社の財務戦略では、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を行っています。ここから導きだされた投資可能枠から「成長への投資」や「株主還元」を実施しています。これらを算出することによってリスクが高い海外などの投融資や自社株買いなどであっても投資可能枠の範囲内であれば機動的に意思決定できるようにしており、財務健全性の維持・向上を重視しています。

当社が財務健全性の維持に向けて特に留意しているのが、有事に備えた資金の手元流動性の確保です。当社グループの総資産は3兆円超あるのに対し、コミットメントラインとして約3,000億円、クレジット債権の流動化枠として約1,800億円、手元資金で約1,000億円と、約5,800億円の手元流動性を確保しました。



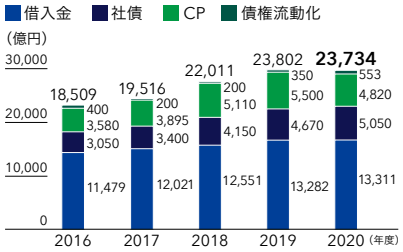
■ 資金調達手法の多様化

当社グループでは資金調達において安定性とコストを重視し、調達手法の多様化を図っています。主な調達方法では、銀行、系統金融機関、生命保険会社、損害保険会社との相対取引のほか、シンジケートローンやコミットメントラインの設定といった間接調達、また普通社債やCPの発行などの直接調達に取り組んでいます。

間接調達については、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。

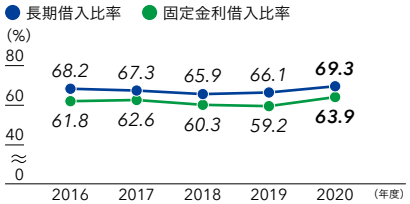
また、今後東南アジアでの事業を拡大していくに伴い、為替リスクの軽減策についても検討が必要です。国内での円調達に為替予約や通貨スワップ等を絡ませたヘッジや、現地での資金調達によって為替リスクに対応していきます。

有利子負債残高推移(単体)



※ フラット35事業に伴う流動化借入金を除いて算出

長期・固定借入比率推移(単体)



リスクキャピタルマネジメント

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

リスク管理についてはALM委員会で、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やROICのターゲットなどを議論しています。

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、執行役員会や取締役会で投資判断を行っています。投資額の規模が大きいものや海外への投資案件などについては、外部の有識者の力も借りながら考えられ得るリスクを洗い出し、その対応策などについて取締役会で議論しています。

資本政策（リスクキャピタルマネジメント）

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

事業別に分類されたアセット

ペイメント事業	リース事業
ファイナンス事業	不動産事業
グローバル事業	信用保証事業

など

×

リスク要素

金利リスク	貸倒リスク	価格変動リスク

連結自己資本

5,435億円

連結自己資本はIFRS第9号の適用による影響を除く

2020年度

- 各事業への配賦リスク 3,968億円
- 配当 70億円
- 必要最低資本 1,087億円
- 投資可能枠 309億円

余剰キャピタル 1,396億円

リスクキャピタルの配分方針

余剰リスクキャピタルのうち、連結自己資本の20%は必要最低資本（1,087億円）として確保

必要最低資本を除く投資可能枠309億円は、成長性の高いグローバル事業に積極的な資源投下を行う。また、株主還元や成長機会拡大のため、M&A含め、新規ビジネスに対して経営資源投下も積極化加えて、コロナ影響を大きく受けたペイメント事業はLTV最大化に向けた取り組みに資源投下

将来に向けた成長投資や既存事業の持続的な成長の実現に向け、資本コストを意識した事業ポートフォリオの見直しを行い、捻出した経営資源の再投下を通じ、事業ポートフォリオの最適化を進める

株主還元

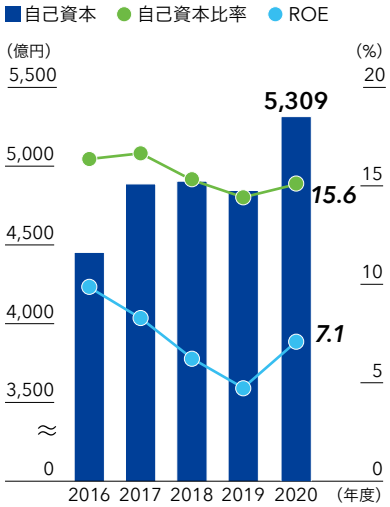
当社では企業体質の強化と継続的な事業拡大に向けた取り組みが、株主価値の増大のために重要であると考えています。利益還元については、これらを実現する内部留保金の充実を図る一方、株主に対しては安定かつ継続的に配当を実施することを方針としています。

過去を見ても、不動産子会社再建に伴う赤字計上時も安定配当を維持してきました。今回のコロナ禍でも、配当予想は据え置いています。ノンバンクにとっては、事業運営をするうえで、一定の自己資本を有することが重要であり、今後も業績や一過性の要因に左右されることなく、安定的に配当を実施できるよう注力していきます。一方で、自己株式の取得についても、いつでも実施できる強固な財務体質を維持しながら、必要なタイミングで機動的に対応できるよう準備をしています。当社の企業価値の向上に向けては、債権者の方々ともしっかりとした対話を通じて目線を共有していくことも重要であり、株主や債権者双方のバランスを考慮しながら対応を進めていきます。

経営指標の推移

中長期的な経営指標

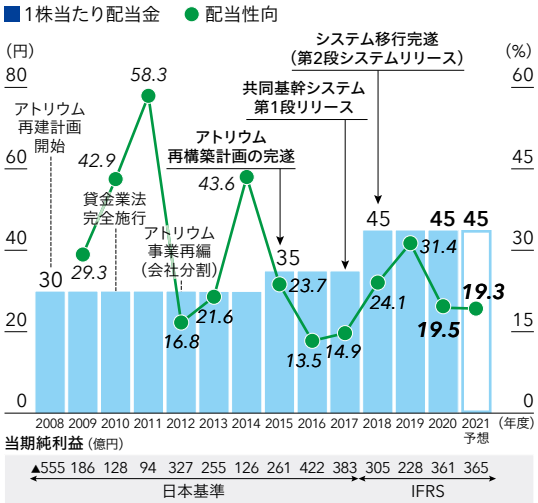
ROE 10%超　自己資本比率 15%程度



1株当たり配当金と配当性向推移

配当方針　安定継続配当

経営課題直面時において、過去一度も減配なし



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。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2021年6月23日）時点において当社グループが判断したものであります。

業界共通のリスク

リスク	内容	対応
経済状況	国内外の経済環境（景気後退に伴う雇用環境、家計可処分所得、個人消費など）の悪化に伴う、当社グループが提供するクレジットカードやローン、信用保証および不動産担保融資などの取扱高の減少や債権回収率の下落	RCM（リスクキャピタルマネジメント）による格付の維持に必要な事業別リスクキャピタルの算出と余剰リスクキャピタルの範囲内でのリターン最大化
資金調達	金融機関からの借入金、社債やCP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
各種規制および法制度の変更	• 国内の当社グループにおいて利息制限法改定前に弁済を受けた利息制限法に定められた利息の上限金利を超過する部分に対する、顧客からの返還請求額の増加リスク • 規制の変更などにより一定のサービスを停止せざるを得ないリスク	• 返還実績などの検討や、利息返還の請求動向も見据え、現時点において必要とされる引当額を計上 • 法令を遵守しながら、新たな規制に則したサービス開発の迅速な対応

中長期で対応が必要なリスクと機会

リスク		内容	対応
気候変動に伴う大規模災害の発生	リスク	気候変動に伴う自然災害や異常気象の増加などによる保有資産の物理的な損害、社員への人的被害	• BCPの策定と定期的な実効性の確認、教育、訓練の実施 • オーソリゼーションシステム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 • 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新設し気候変動を始めとする対応を強化 ➤ P41 クレディセゾンのESG経営
	機会	BCP(事業継続計画)策定・教育によるお客様、取引先の皆さま、社員からの信頼向上	
新型コロナウイルス感染症の影響	リスク	景気の下振れ、企業の倒産や個人消費の減退、新型コロナウイルス感染症の流行が収束せず緊急事態宣言の発令や延長が繰り返されるリスク	• 社員の健康管理や予防策の徹底、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 ➤ P20 中期経営計画の進捗 ➤ P44 健康経営
	機会	新型コロナウイルス感染症による顧客心理・行動様式の変化を踏まえた事業構造転換への着手	
競争環境	リスク	規制緩和および技術の進展によるペイメント業界への異業種からの新規参入などによる競争激化	• クレジットカード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 ➤ P27 顧客戦略
	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	
主要提携先との関係	リスク	重要戦略である業務提携や資本関係を結ぶ提携先の業績悪化、提携先との業務提携条件変更や提携解消	• 既存提携先とのリレーション強化 • 多様な業種・業界のパートナーとの新規アライアンスの推進による特定の提携先に依存しないビジネスモデルの構築
	機会	提携先である企業や団体との提携を通じた会員獲得やサービス商品販売チャネルの拡大・多角化、双方の顧客基盤などを活かした事業展開	
海外事業展開	リスク	事業を展開する所在国の市場動向、競合会社の存在、政治、経済、法律、文化、宗教、習慣、為替、その他のさまざまなカントリーリスク	• 複数の国・地域への進出によるカントリーリスクの分散と、定期的な所在国のリスク分析およびモニタリングを通じたリスクの軽減 ➤ 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、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
	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 ➤ P22 事業戦略
	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 • 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、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 ➤ P33 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	

クレディセゾンのESG経営

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ご期待や厳しいご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。

SDGsへの取り組み

当社にとってSDGsへの貢献は大きな目標の一つです。「社会的価値」と「経済的価値」の同時創出はグローバル事業を展開する企業の責務として、ESG経営を着実に推進しています。推進にあたり、SDGsのインクルージョン実現のための「5つのP」を切口に、社会・環境課題に取り組んでいます。

■ サステナビリティ推進委員会の新設

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ます。社会・環境課題に対し、従来は「点」の活動であったものを本委員会によってつなぎ合わせ、「面」として立体的かつ具体的に取り組みを進めていきます。

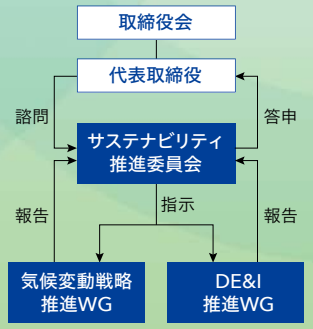
本委員会の決定事項の推進や委員会への報告提案のために「気候変動戦略推進WG」「DE&I推進WG」の2つのタスクフォースを置き、TCFDへの賛同を進めるとともに、女性活躍をはじめとするダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョンを推進します。

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年度の活動について

2021年度は本委員会設置初年度として毎月委員会を開催し、次期中期経営計画へのサステナビリティ戦略の反映を行っています。

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	
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 専務執行役員
	安森 一惠 常務執行役員
	嶋田 かおり 執行役員
	大槻 奈那 社外取締役

アドバイザリー
葉山 誠様（公益財団法人 地球環境戦略研究機関フェロー）

人材

関連するステークホルダー 社員

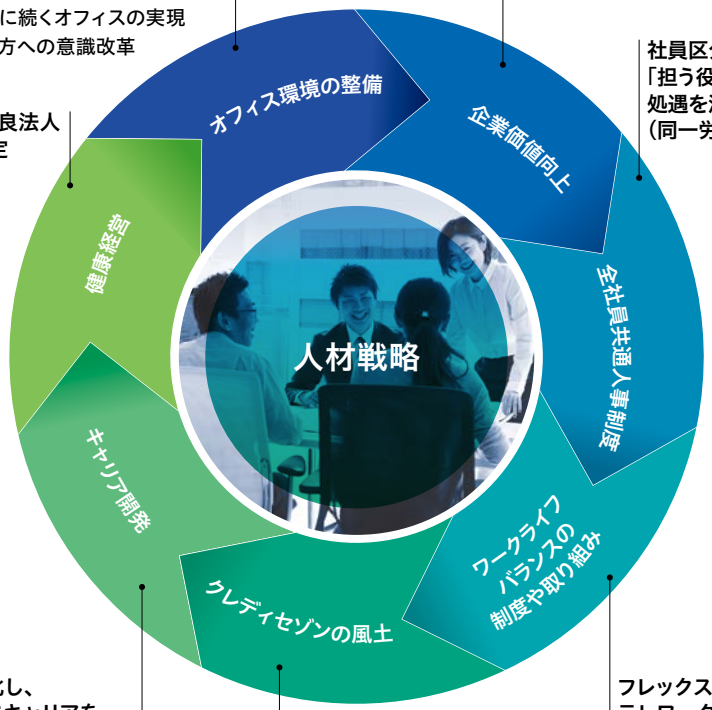
性別・学歴・国籍・バックグラウンドなどが異なる多様な社員が、
個性を活かしながら自ら主体的にキャリアを形成できる仕組みを整備し
Innovativeな人材による改革の加速化を図ります。

業務効率化とスマートワークを実現するワークスタイルに変革
- 未来に続くオフィスの実現
- 働き方への意識改革

「サービス先端企業」として持続的成長を図る

社員区分を撤廃し、「担う役割」で処遇を決める（同一労働同一賃金）

「健康経営優良法人2021」に認定



学びを習慣化し、自ら主体的にキャリアを形成できる仕組みを整備
- キャリアディベロップメントシート
- 1on1ミーティング
- オープンチャレンジ
- 選択型研修

一人ひとりが挑戦し続けられる企業文化の醸成
- CSスタイル
- SWITCH SAISON
- SAISON CONFERENCE
- Make New SAISON 2.0
- CSスタイルチップ

フレックスタイム制やテレワークなど社員が自律的に、より生産性を目指した環境づくり

持続的成長に向けて、人事制度を改革～全員活躍を推進～

「社員一人ひとりのポテンシャルを引き出す環境・風土創り」を目指して、2017年、これまでの専門職社員やメイト社員（パートタイム）といった社員区分を撤廃し、アルバイト社員を除く全社員を無期雇用の「正社員」とし、それぞれの「担う役割」に応じた処遇（同一労働同一賃金）を実現しています。

制度改定前
2017年9月まで

総合職社員	専門職社員
無期雇用 月給 賞与 確定拠出年金	無期雇用 月給 賞与
嘱託社員	**メイト社員（パートタイマー）**
有期雇用 月給	有期雇用 時給

現在
2017年9月16日～

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

ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョンを支える制度・取り組み

多様な働き方の実現

制度	内容
テレワーク勤務	在宅勤務やモバイルワークを活用することで、通勤や移動時間を有効活用し、生産性向上と活躍推進につなげています。
フレックスタイム制	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。
1時間単位有休	有給休暇を、一日単位、半日単位に加え、1時間単位で取得可能とすることで、多様な目的のための活用が可能です。（年間5日間分を上限）
短日・短時間勤務	育児・介護に限らず、就業時間後の自己啓発などのための短日・短時間勤務が可能です。（年間休日数最大168日、短縮時間最大2時間、30分単位で取得可）
副業	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。

仕事と家庭の両立支援

制度	内容
育児休業	子どもが満3歳になる年度の3月31日までの育児休業取得が可能です。育児休業期間を1年に限定しないことで、仕事と育児の両立体制をしっかり整えることができます。その間は自己啓発を通してキャリアアップに励むなど、その人に合った過ごし方をすることで、スムーズな職場復帰につながります。復帰後も短時間勤務制度を活用し、キャリアとライフのバランスを保ちながら柔軟に働くことが可能です。
配偶者出産休暇	配偶者の出産当日前後30日以内において、5日の有給休暇を取得できます。
つわり休暇・通院休暇	妊娠中の女性社員が、つわりのためもしくは産後就業が困難であることを申し出た場合あるいは妊娠中もしくは出産後1年以内の女性社員が、健診のため通院を申し出た場合には、必要な日数の休暇の取得が可能です。
子の看護休暇	小学校就学前の子どもを養育する社員は、病気・怪我をした子どもの看護、子どもの予防接種および健康診断の受診の為に、子どもが1人の場合は年間５日間（有給）、子どもが２人以上の場合は年間10日間（6日目以降は無給）、1日、半日単位、時間単位で休暇の取得が可能です。
介護休業	介護事由を抱える期間中、勤務時間を短縮して働くことができるほか、1年間を上限とした介護休業の取得が可能です。その他、対象家族の人数により年間最大10日間、1日、半日、時間単位での取得が可能な介護休暇制度も備えています。

人材育成・キャリア開発

社員一人ひとりの成長とキャリア形成に向けて、期待される役割を理解して、自ら学ぶことを習慣化し自律的に取り組むことを支援しています。また、個々人の状況把握や、希望するキャリアへのサポートに努め、働きがいのある環境づくりと満足度向上に努めています。

キャリア ディベロップメントシート	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。これからのキャリアの方向性を考えることで、実現に向けた能動的な行動につなげます。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。
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。
人材育成会議	年1回、上司が集まって社員（部下）の育成プランを議論します。本人の希望も踏まえ、複数の視点で一人ひとりに合った育成方法を明確にし、社員の成長をサポートします。
1on1ミーティング	上司と部下が双方向でコミュニケーションを行い、安心して挑戦できる環境をつくります。
夢中力チャレンジ	年１回、部署異動の希望を申告できます。自身のキャリアアップ、会社への貢献イメージをもつ社員が、直接、人事部に対して申告できる制度です。
オープンチャレンジ	新規ビジネス立ち上げ時や部署新設時など、該当ポジションの募集を行い、社員自らが上司を通さずに応募できる制度です。
ジョブコンペティション	課長職以上の社員が年1回、希望するポジションを申告することができます。また、新会社立ち上げの希望を出すことも可能で、すべての申告内容に経営者が目を通し、組織・人事改定時の参考として活用されます。
選択型研修	社員が自らの意思で自らの課題に合った研修やキャリア形成のために必要な学びを選んで受講できるプログラムを用意しています。

その他、管理職を対象とした基礎知識（制度・考課教育など）、マネジメント、コミュニケーション、メンタルヘルス、ハラスメントなどに関する研修などを実施しています。

多様な人材の活躍支援

女性活躍のための支援

全社員の約7割が女性である当社は、女性社員がライフイベントによって就業の継続やキャリア形成を諦めることなく、また全社員が意欲高く働き続けられるように、社員の声を聞きながら制度拡充を進めています。こうした活動が評価され、4年連続で「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に選定されています。現在、女性管理職比率（部長職・課長職・係長職）は52.0%となっています。

2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

障がい者雇用促進と定着のための支援

新卒、中途問わず通年で採用活動を行っています。定着のためのサポートとして、就業を支援するツールの導入や研修、定期面談などを実施しています。また、新しい雇用の場の創出として屋内でハーブを育てる「セゾンファーム戸田」や社内の事務業務を集約した「ユビキタス事務チーム」を開設し、いっそうの雇用促進を進めています。

多様な人材活躍・支援のあゆみ

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

2010年
- '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 役割等級制度および働き方の柔軟性を高める各種制度（1時間単位有休、事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）を導入し、全社員に適用
- '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

2020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

■ 健康経営

健康経営宣言

「サービス先端企業」として新たな価値を創出し続けるために、社員一人ひとりが常にベストコンディションで、最高のパフォーマンスを発揮すること、また、社員とその家族の幸せ、お客様、取引先によりよいサービスを提供することを目指しています。

クレディセゾンでは、健康維持・増進を重要な経営課題と位置づけ、これ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きます。

基本理念

健康・安全の確保は、全ての業務に不可欠な要素である。
健康に関する基本的な考え方を次のとおりとする。

① 社員にとって、健康は生涯設計実現のための重要な要素である。
② 会社にとって、社員の健康はその能力を十分に発揮し、事業活動や社会活動に貢献するうえでの重要な要素である。
③ 健康は社員が自分で守るものであるが、会社はその活動を支援する。

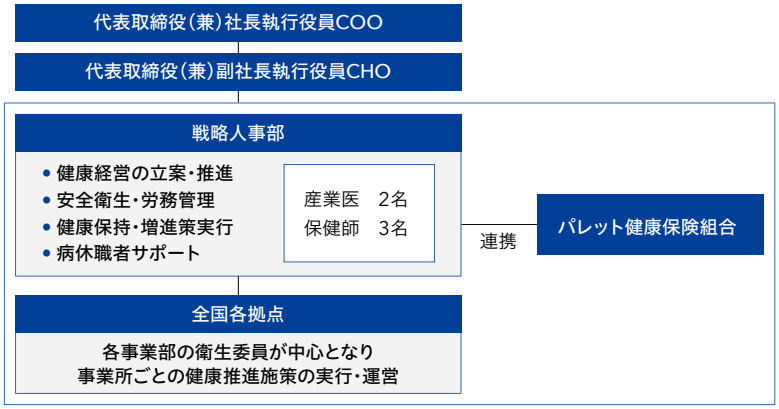
取り組み方針

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

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

■ 推進体制

戦略人事部内にある健康推進チームが中心となり、社員の健康保持増進活動を推進しています。社員が心身の健康に関する相談をスムーズにできるよう体制を整えています。



■ 取り組み内容

「健康なココロとカラダ」をつくる

- 女性の健康への取り組み
- がん対策
- 生活習慣病・喫煙対策

「誰もが働き続けられる職場」をつくる

- 労働時間適正化、ワークライフバランスの取り組み
- 仕事と治療の両立支援

詳しくは当社ホームページをご確認ください。 https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/diversity/health/

■ 外部からの評価

2021 健康経営優良法人 Health and productivity

健康経営優良法人2021に認定されました。

gan-ally-bu AWARD 2020 GOLD

「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。

健 健康優良企業

2021年7月健康優良企業「銀の認定」を取得しました。

53階フリースペース「キャンプ」、52階休憩室へのスカンディアモス導入について

2021年春、サンシャイン53階フリースペース「キャンプ」の新設、52階休憩室のリニューアルを実施しました。スカンディアモスとは、スカンジナビアの自然から生まれた環境に配慮した天然素材で、装壁の一部にスカンディアモスを設置する事で室内に漂うアンモニア、アセトアルデヒド、酢酸など有害物質の浄化効果を図り、環境に配慮した空間の創出に寄与しました。

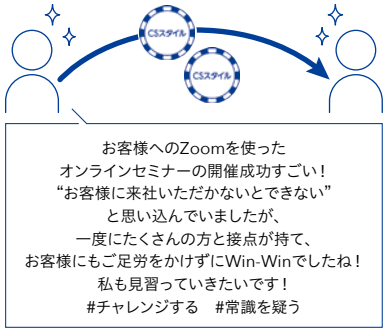
今後も環境に配慮した商材をオフィス空間の構築時に使用する事で、環境改善への取り組みを継続していきます。

CSスタイル

一人ひとりが当社らしさを体現するために全社員共通の行動指針をCSスタイルとして掲げています。経営理念「サービス先端企業」の実現につながる行動指針として、日々その実践に取り組んでいます。

ピアボーナス制度CSスタイルチップ

日ごろ表面化しにくい仕事による成果や貢献などに対して、社員同士が互いにインセンティブを贈り合えるピアボーナス制度を導入しています。CSスタイルに沿った行動や取り組みに対し、社員同士で感謝の言葉や賞賛の意味を込めてチップを贈ることで、拠点や部門を超えたコミュニケーションの活性化とモチベーションの向上、CSスタイルの実践促進につながっています。



社内ベンチャープログラムSWITCH SAISON

社員のアイデアを迅速に事業化する社内ベンチャープログラムSWITCH SAISONを2021年10月までに5回開催。累計約900件の応募の中から事業化提案が採用されています。全社員の幅広い世代からアイデアを募り、事業化のためのメンター制度による支援などを整備すると同時に、採用案件発案者の柔軟な人事異動も実現しています。

SAISON CONFERENCEやMake New SAISON 2.0のイベントを開催

社員のモチベーション向上とグループの一体感醸成に向けて取り組みを進めています。役員版SWITCH SAISONのMake New SAISON 2.0では各役員が新事業を提案。また、会社の現状と経営戦略への理解を深め、失敗を恐れず挑戦する企業風土を創造すべく、CEOや各役員から当社のビジョンと戦略を共有するSAISON CONFERENCEを開催しました。

Special feature

社内ベンチャーSWITCH SAISON

社員がアイデアを生み出す風土を醸成し、社会のニーズやマーケットの変化に対応した新サービスを創出するという目的で始まったSWITCH SAISONは、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの実現に向けた社内の教育活動にもつながっています。

事業化案件

YouTubeチャンネル‘サイソンKAZUYA’

デジタル
マーケティング部
伊藤 和也

新型コロナウイルス感染症によって対面営業が困難だったことも背景にありますが、YouTubeであれば24時間365日休まずしっかりお伝えし、また情報拡散力があると考えました。このYouTubeによる営業が、型にハマらず楽しみながら挑戦できる企業風土醸成のきっかけの一つになるとよいと思います。お客様にも色々な事に挑戦できる会社と感じて就職活動で当社を選んでいただくなど、さまざまな年代の方が興味を持ってくだされば嬉しいです。認知向上による収益拡大への貢献はもちろんですが、日本一面白いカード会社だと感じていただきたいと思います。

出張授業～SAISON TEACHER～

「SWITCH SAISON」の第一期としてスタート。2021年3月までに90回約4,000名の学生に受講いただきました。社員講師が実務で培った知識を活かしリアリティのある授業を提供しています。双方向コミュニケーションを意識したオンライン授業も開始しています。

2022年4月の民法改正による成年年齢引き下げにより、若年層の金融トラブル増加が懸念されています。本プログラムによって正しい金融知識を身に付け、未然防止につながればと考えています。適切な決済手段を選択し利用できる、自立した消費者となれるような授業を推進していきます。

社内向け啓蒙活動

Femtechセミナー・展示会

デジタル
マーケティング部
関 智子

女性社員や女性のお客様が多く、会社としても安心感や信頼性のある当社が、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を展開すれば、新しいお客様とのつながりや社員の働きやすさの創出になると考えました。社内向けにFemtechセミナーと展示会を実施したところ、多くの新しい気づきを引き出すことができました。今後は、さらにニーズの抽出や実現可能性を検討し、快適に過ごしたい、専門家に相談したいなど、女性特有の心身の症状やご要望に応じた活動を目指したいと思います。

ユニバーサルマナー、LGBT対応マナーの取り組み

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※1の受講を推進しています。またLGBT※2の方々の悩みや不安を知り、サポートを行うための具体的な知識や向き合い方を学ぶLGBT対応マナー研修※3に参加し、多様な方々への向き合い方について学び、身につけています。

※1 ユニバーサルマナー検定とは、一般社団法人日本ユニバーサルマナー協会が主催しており、高齢者、障がい者など多様な方々に向き合うためのマインドとアクションを体系的に学び、身につけるための検定です。

※2 LGBTとは、[L]レズビアン(女性同性愛者)、[G]ゲイ(男性同性愛者)、[B]バイセクシュアル(両性愛者)、[T]トランスジェンダー(生まれた時に割り当てられた性別と異なる性別を生きる人、生きたいと考える人)の頭文字をとった、セクシュアルマイノリティの総称です。

※3 LGBT対応マナー研修とは、一般社団法人日本ユニバーサルマナー協会が主催しており、LGBTの人々が抱えやすい悩みや不安を知り、職場やサービス対応において、配慮できるポイントや、さり気ないサポートを行うための具体的な知識や向き合い方を提供します。

環境

関連するステークホルダー　地域社会　お客様　社員

社内の日常業務においてはペーパーレス化を強力に推進するなど、環境への取り組みを継続的に実施しています。また、赤城自然園の運営を通じ、地域社会とともに環境保全活動を推進しています。

ペーパーレス化の取り組み

SAISON CARD Digital推進による紙申込削減

カード利用明細や申込書のWeb化を推進し、紙消費量やCO_2排出量の削減に取り組んでいます。

紙の消費量削減は、CO_2排出量の削減にもつながり、デジタル化によって、利用明細書の封筒1通当たり500gのCO_2排出量削減効果が見込まれており、今後もデジタル化の拡充によって、お客様の利便性向上と、環境課題への取り組みの双方を推し進めていきます。

また、セゾンカウンターにおけるデジタル化を推進し、諸手続きのペーパーレス化、業務省力化を進めています。

赤城自然園の運営を通した社会貢献

赤城自然園（群馬県渋川市）では、「人と自然の共生」をテーマに、いきものや植物がいきいきと育ち、人も心地よいと感じられる美しい森を目指して、環境を整えています。もとは1980年代に、西武セゾングループの堤清二氏が主導して、21世紀の課題である「人間活動と自然の平和的共存」に挑戦し、人工林であった森の植生を入れ替え開発されました。当社は「次世代を担うこども達に豊かな自然を引き継ぐ」ため、賛同いただいた様々な個人・企業・団体からのサポートを受け、2010年から運営しています。

自然の素晴らしさを伝える環境教育の場、「美しさ」にこだわった文化的な森、自然の心地よさを感じる憩いの場として、一般のお客様をお迎えし、様々なプログラムも開発しています。そのひとつに、森林浴を楽しみながら身体を動かせるよう「親子運動あそび教室」などの新たなプログラムを開催しました。昨今、新型コロナウイルス感染症予防のために外出を控えた結果、運動不足などが原因で起こる健康二次被害が課題となっていますが、森がもたらす効果、リラクゼーション効果や免疫機能改善など、生理・心理実験により科学的に実証された「森林セラピー基地」であることを活かして、地域のみなさまの健康増進に貢献しています。

文書管理アプリケーション活用によるペーパーレス化

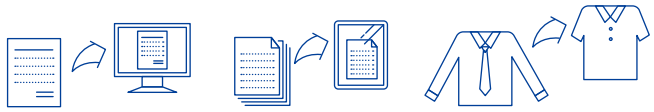
総務部
宮内 亜美

ペーパーレスFAXや文書管理アプリケーションを活用し、紙文書のデジタル化を促進することで、紙使用量の削減に取り組んでいます。デジタル化により、書類検索やファイリングに費やす時間が短縮し業務効率が向上するとともに、文書保管スペースや廃棄文書の削減にも繋がり、CO_2排出量の削減など環境負荷低減に貢献しています。

例えば、当社のファイナンスビジネス部家賃保証グループでは、2020年9月よりお客様の家賃保証サービスの業務に、文書管理アプリケーションを導入し、業務フローの一部をペーパーレス化しています。導入1年間で、申込件数は前年比約180%と増加している中、紙使用量は約10%削減されました。

今後は、さらに業務のペーパーレス化を促進させ、環境課題への取り組みを継続していきます。

- 利用明細書のWeb化による紙消費量の削減（封筒一通当たり500gのCO_2削減）
- 各種会議体でのタブレット端末活用による、会議資料のペーパレス化
- 電話会議、TV会議の積極的な活用
- 離席・未使用時などのPCシャットダウンによる電気使用量の削減
- 服装のオフィスカジュアル化（クールビズ、ウォームビズ）
  ※ 2018年5月～ 通年採用



パートナーシップ

関連するステークホルダー　お客様　お取引先

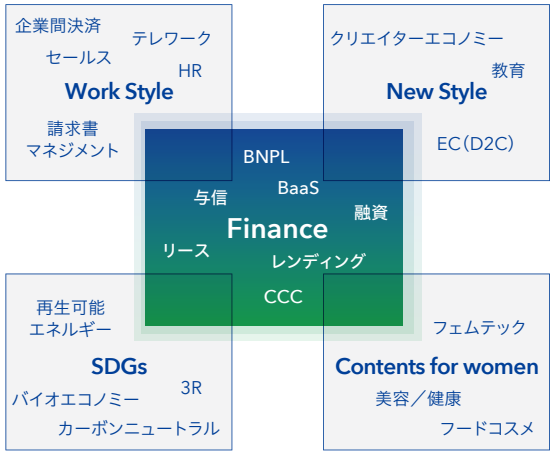
当社の強みを活かし、他社がもつ技術やアイデア、サービスなどを組み合わせたソリューションの開発とスタートアップ企業のサポートを行い、新たなサービスの開発や各社との事業連携などに取り組んでいます。

■ 投資に関する考え方と活動

当社は、社会課題及び環境変化に対し、「ファイナンスを中心に据えたソリューション開発」と「イノベーションにチャレンジするスタートアップ企業のサポート」の両軸で投資を行っています。

2012年より、海外の情報収集を目的にLP参加を開始し、国内のスタートアップ企業との連携を始めました。事業シナジーが顕在化している先に直接投資を実行し、一定のプレゼンスを獲得。2015年には、国内企業向けのCVC㈱セゾン・ベンチャーズを設立し、プリンシパル投資を開始しました。

投資領域



SAISON Ventures

■ 卵子凍結サービスを提供する㈱グレイスグループへ出資

2021年10月、女性活躍推進や少子化対策などの社会的課題へ取り組むことを目的に卵子凍結サービスを提供するグレイスグループへ出資しました。多様化する女性のキャリアやライフプランを積極的に支援していくため、サービス認知に向けた広告活動や最適な金融商品の開発等を実施しています。今後は卵子凍結サービスだけでなく、ライフステージに応じた幅広い領域を対象とするFemtech市場拡大に向け、女性のヘルスケア全般に取り組んでいきます。

Grace Bank

「田辺由美のワインスクール」と「"SAKURA" Japan Women's Wine Awards（通称：サクラアワード）」を運営するワインアンドワインカルチャー㈱と（一社）ワインアンドスピリッツ文化協会を100%子会社化

Q 事業の背景について教えて下さい。

日本を代表するワイン専門家であり、ワインエデュケーターの田辺由美様による「ソムリエの育成」「ワイン文化の普及」と、ワインを軸にした30年にわたる取り組みです。そして特に2014年から始めた「サクラアワード」は、ワイン業界で活躍する女性による初めての国際ワイン審査会であり、以前から女性活動を推進してきた当社として共感し、さらなる発展に貢献したいとの思いを強くして事業化を推進するに至りました。（相河）

ワインアンドワインカルチャー㈱取締役
㈱クレディセゾン
経営企画部
戦略M&A推進室
部長
相河 利尚

Q 実現しようとしていることはどのようなことですか？

「女性とワイン」をテーマに、セゾンカード会員に対するプロモーションやイベント活動として当社のネットワークを駆使し、ワインスクール、ワインと料理のマリアージュの提案、サクラアワード受賞ワインパーティーなどの展開を検討しています。仕事もプライベートも楽しむ女性をターゲットに、2020年11月に誕生したセゾンローズゴールド・アメリカン・エキスプレス®・カードについては、顧客ニーズも高いワインをテーマに、会員サービスの展開をいち早く実現していきます。（相河）

Q 当社と一緒に取り組むことで目指す姿を教えてください。

30年以上に渡るワイン業界での経験を活かし、約3,600万人のセゾンカード会員を有する㈱クレディセゾンと取り組むことで、今まで以上にワイン文化の浸透、消費の拡大に貢献できると考えています。STOREE SAISONやカード会員誌「てんとう虫」を通して、さらに多くの方々にワインの楽しさをお伝えしていきます。（田辺）

ワインアンドワインカルチャー㈱
代表取締役
（一社）ワインアンドスピリッツ文化協会
理事長
田辺由美のワインスクール主宰
サクラアワード主宰&審査責任者
田辺 由美

㈱サイバーエージェントと共にカード決済データを活用するマーケティング会社「㈱CASM」設立

2021年6月当社は、AI 技術の研究開発組織「AI Lab」を有し、デジタルマーケティング業界をリードする㈱サイバーエージェントと共に、カード決済データを活用したマーケティングソリューションを提供する新会社㈱CASM（キャズム）を設立しました。

AI Labは、レコメンド情報最適化の研究および企業・政府の意思決定に不可欠な細かい粒度でのリアルタイムな経済状況の把握を目的としたオルタナティブデータ活用の研究などに取り組んできました。精度が高い決済データ分析や消費行動や顧客インサイトの把握など、AI技術を活用し複合的なオルタナティブデータ分析が可能です。

当社が保有する決済データの更なる有効活用と、新たなビジネスや価値の創出を目指しています。

Q 事業の背景について教えて下さい。

クレジットカードの決済データは、本人確認に基づく正確性と決済の即時性で消費トレンドをいち早くつかめることから、コロナ禍での新たな生活様式によって購買行動が大きく変化する中、「オルタナティブデータ」としての活用ニーズが高まることが予想されるため、㈱サイバーエージェントの持つネット広告やマーケティングに関するノウハウと組み合わせることで、新たな価値創造やビジネス化ができると考え、両社での合弁会社を設立することにしました。（川原）

㈱クレディセゾン
執行役員
デジタルイノベーション
事業部長(兼)デジタル
マーケティング部長
川原 友一

Q 実現しようとしていることはどのようなことですか？

インターネット技術とカード決済データを掛け合わせることによって、カード会員向けには、「こんな商品が欲しかった」と思ってもらえるようなレコメンド情報の最適化や多様化を、メーカーや小売企業などに向けては、顧客の行動変容を促し売上増に導く決済データを活用したマーケティングソリューションの提供を実現していきます。また、両社の事業領域・ノウハウを掛け合わせた新規事業の創出にも挑戦していきます。（川原）

Q 当社を選んでいただいた理由、日頃感じられる当社の社風などを教えてください。

クレディセゾン社は約3,600万人の決済データを保有し、そのデータを活用・拡張した新規事業への取り組みに積極的なため、㈱サイバーエージェントの持つAIナレッジや開発技術とマッチすると考えました。

関係者の皆さまはデータの持つ可能性を信じて日々取り組まれており、常に新しい分野にトライする姿勢に、とても支えていただいています。（下田）

㈱CASM
代表取締役
下田 満

地域振興

関連するステークホルダー　地域社会　行政機関

金融サービスなどを通じて国内外の地域経済発展・課題解決に貢献し、便利で豊かな社会を創造していきます。

安心・安全・便利なキャッシュレス社会の実現

詳しくは当社ホームページをご確認ください。
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/diversity/csr/

自治体との連携協定の締結について

横浜市と「防災・減災普及啓発事業における連携協定」を締結し、防災・減災の普及啓発のための「BOSAI CAFE（防災カフェ）」の開設や防災・減災ワークショップなどを実施しています。福島県と「健康増進などに関する連携協定」を締結し、健康増進活動のサポートのほか、動物愛護センターへの寄付活動※を行っています。また、神奈川県とは「連携と協力に関する包括協定」を締結し、永久不滅ポイントを活用した地域の活性化、社会的課題の解決に向け協働しています。

横浜市防災・減災ワークショップ

福島県動物愛護センターへの寄付

※ 写真はすべてイメージです。

※ いずれも永久不滅ポイント交換による寄付活動となります。

アジアにおける金融サービスの提供

当社では、成長著しいアジア圏内において、各国に即した金融ビジネスを展開し、台頭する中間層に対するファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指しています。また、ファイナンス事業の進出拡大と地域経済発展への貢献に向けて、各国での戦略的パートナーとの事業提携と有望企業への投融資の2軸で、中長期的な海外戦略の基盤づくりと事業展開を推進しています。

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

銀行などから十分な金融サービスが
受けられないアンダーサーブド層

↓

現地企業と協業し、
ファイナンス商品や金融ソリューション提供

↓

ファイナンシャル・インクルージョンを実現し、
進出国の経済発展へ貢献

赤城自然園における特別支援学校との取り組み

赤城自然園では、運営理念「豊かな森を、未来を、こどもたちへ。」のもと、地元企業や学校と持続可能な社会を創る地域貢献活動を行っています。

2021年は、群馬県立渋川特別支援学校の職業訓練の一環として生徒達が制作した製品の販売を開始。自分達が作ったものが、どのように売られお客様に届くかを体験することで、広く社会の仕組みの学びにつながっています。この取り組みが、将来学生が活躍する人材となれるよう、働くことをイメージし、就業後とのギャップを少しでも埋められるようになることを願っています。また、多様な立場、価値観の人材を受け入れることにより、来園するすべての人が心地よくすごせるためのヒントを学び、ダイバーシティの概念を取り入れていきます。

社会貢献

関連するステークホルダー　地域社会　行政機関

**今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会の実現へ向け、
当社の資産を使うだけでなく、ステークホルダーの技術やアイデア、サービスなども
組み合わせながら、課題解決への取り組みを進めています。**

メドピア㈱と在宅医療における共同事業、退院支援サービス「YoriSoi Care（ヨリソイケア）」を開始

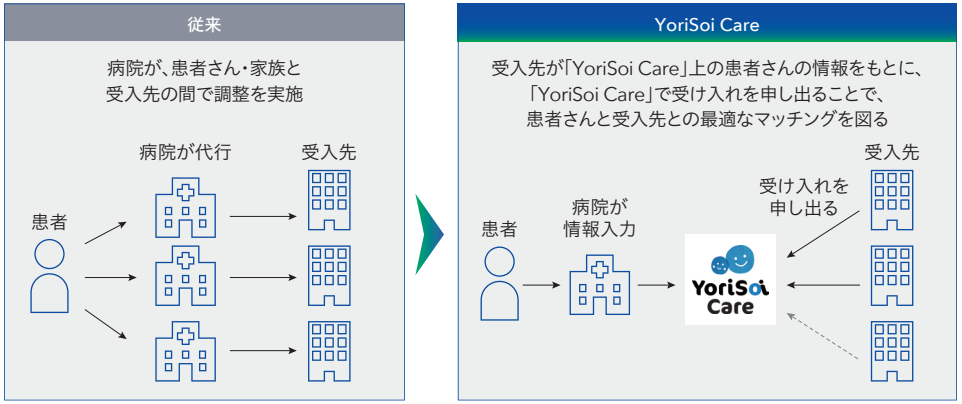
MedPeer

高齢化社会の日本では、住み慣れた地域で必要な医療・介護サービスを受けつつ、自分らしい生活の実現が急務となっています。しかし、在宅医療や介護には、病院や介護施設など、多くの関係機関の連携が不可欠です。

当社は、医療機関と患者をつなぐ「プライマリケアプラットフォーム」などを展開するメドピア㈱と連携して、同社のヘルスケアビジネスでのプラットフォーム構築ノウハウと、当社のファイナンス事業などのノウハウやネットワークを相互に活用し、在宅医療における共同事業として退院支援サービス「YoriSoi Care（ヨリソイケア）」を開始しました。病院の退院調整業務を効率化しながら、選択肢を広げてニーズに合う療養先が簡単に見つけられる「退院支援プラットフォーム」を目指します。

本事業を通して在宅医療における新たな価値を提供し、ヘルスケアビジネスでのサービス拡充とBtoB領域でのソリューション拡充に取り組みます。

従来の退院調整業務（左）と退院支援サービス「YoriSoi Care」（右）のフロー



投げ銭サービス「KASSAI」

Fintertech

「金融の未来」を創造することを目的に、2020年に㈱大和証券グループ本社の子会社であるFintertech㈱に資本参加し、暗号資産担保ローンや貸付型クラウドファンディングをはじめとする「次世代金融サービス」を開発・提供しています。

新型コロナウイルスにより、多大な影響を受け、旅行、スポーツ、飲食、音楽、演劇など、さまざまな業界で存続そのものが危ぶまれる状況にありました。「このまま自分の大切なモノを無くすわけにはいかない」という応援したい想いがあるのに、存続を願う人がいるのに、業界や団体そのものが無くなってしまうことほど残念なことはありません。同社では、持続可能性を少しでも高めるために、想いを想いのままで終わらせず形として届ける仕組みが必要だと考え、投げ銭サービス「KASSAI」を運営しています。例えば、アフラック生命保険㈱が支援する、小児がんと闘うこどもたちへの理解促進や治癒率向上の活動の一つである「ゴールドリボンウォーキング」や、多くの公演が中止または規模縮小となった関西フィルハーモニー管弦楽団でご活用頂きました。

スポーツ・文化活動支援

サッカー日本代表と共に成長し続けていきたいという想いから、2001年よりサポーティングカンパニーとして、サッカー日本代表を応援しています。2014年からはアジアサッカー連盟（AFC）とのスポンサーシップ契約により、アジアサッカー界も支援しています。試合会場に足を運んでもらい日本代表が勝利に向かって戦う生の姿を見てもらいたいという理念のもと、ハイタッチキッズなど日常では味わえない貴重な体験機会を提供することで子どもたちの夢を応援することにも尽力しています。

また、世界三大テノール歌手として名高いスペインのホセ・カレーラス氏の日本公演を1999年から協賛しています。当社では、カレーラス氏自身が白血病の闘病後に設立した「ホセ・カレーラス国際白血病財団」に、毎年のリサイタルの開催記念グッズの作成を通じて得られた資金を寄付するなどの支援もしています。

ガバナンス強化に向けた外部意見・知見の取り込み

社外取締役（独立）
㈱ナガホリ 取締役
経済同友会 幹事
富樫 直記

社外取締役（独立）
マネックス証券㈱ 専門役員
名古屋商科大学 大学院教授
㈶二松學舎 理事
東京海上ホールディングス㈱ 監査役
持田製薬㈱ 取締役
大槻 奈那

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）
みのり監査法人監事
㈱伊藤園 監査役
横倉 仁

社外取締役座談会

外部の知見や視点を活かしながら「総合生活サービス企業グループへの転換」に向け、取締役会での議論を深めていく

Q 当社は2021年、新たな経営戦略として「総合生活サービス企業グループへの転換」を打ち出しました。この実現に向けて、当社に求められることは何か、またその中で社外取締役として執行側にどのような働きかけをされているか、教えてください。

富樫 当社が掲げた「総合生活サービス企業グループへの転換」についてですが、私はこれはまさに、過去に他のクレジットカード会社が、いや、さらに言えば日本の事業会社がこれまで経験したことのないような壮大な実験にチャレンジしていると捉えています。金融グループが非金融の領域に参入して成功した事例はほとんどありません。そのような中で、いわゆる独立系のクレジットカード会社である当社が、非金融の領域に本業として入っていく、しかもそれは単に小売流通業をリアルやネットで始めるといった次元のものではありません。これは極めてチャレンジングです。もちろんこの背景には、時代が大きな転換点を迎えていることがありますから、この壮大な目標の実現に向けては、過去の延長線上で考えていくことができません。今後は、当社が打つさまざまな手を、当社が真に目指す世界と照らしながら、進めていくことが重要になっていくと考えます。個々の案件を見ると「やりたい」という気持ちが漲っていますが、そこでの私の役割は、どういう観点で「やりたい」と考えるのか、という深い議論へと焚きつけることです。「業界の殻を破る」という次元を超えて、「想像できないものを創造する」といった未来志向で、さまざまな事業を突き詰めて考えることを常に意識するようにしています。

横倉 最近の取締役会での個々の議案の資料を見ていると、当社が目指す「総合生活サービス企業グループ」のコンセプト図とともに、一つひとつの議案がこの目標とどのように関わっているのかを意識した構成になっています。昨年の統合レポートでも申し上げましたが、執行を監督する立場にある我々社外取締役の究極の役割が、最後の非常ブレーキを踏むことにあるという認識に変わりはありません。そのうえで、適切なリスクテイクを支えるという観点から会社の方針決定のプロセスに着目し、例えば、今回掲げたこの大きな戦略目標に対して意思決定の方向にブレがないか、また、戦略目標のなかでどのように位置付けられるのかを常に確認しながら議論を深めていくことが重要であると考えています。非常勤の社外取締役が社内の細かい部分を熟知することは難しいのですが、社外としてバイアスのかからない、一歩引いた距離から、弁護士としての思考、会計士としての視点といった専門性を発揮して、執行側とのディスカッションを深められるよう心がけています。

大槻 これまで安定的に事業を行ってきた会社が「転換」を目指すというのは、「言うは易し、行うは難し」です。また、事業環境がこれだけ大きく変化する中で、当社に限らず競合他社もさらなる業容拡大に向けてさまざまな取り組みを広げていこうとしていますから、当社は今後特に、「スピード」「胆力」「コミュニケーション」の3点が重要になってくるのではないかと思っています。「スピード」については言うまでもありませんが、「胆力」については、リスクを恐れ過ぎず意思決定を行う一方、フォローアップやモニタリングを強化し決定が間違っていた場合にはそれを早期に発見し正していくということ。そして、「コミュニケーション」については、財務情報に限らず、環境に対する取り組みなどの非財務情報についても、今後より開示情報の充実に力を入れて社内外に情報を発信していく必要があると考えます。

富樫 財務情報に関しても、取締役会などで議論する一つひとつの事業部門の案件は、全体を構成する一部分でしかありませんが、それら数字が積み重なって当社の企業価値が形成されているわけですから、財務力や資本力、企業価値などの全体視点で、個々の事業部門の現状の立ち位置がどうなっているのか、声を出していくことは我々の役割の一つだと思います。

大槻 おっしゃるとおりです。今までにない新しいことをしていくことが重要になっていくのは、当社に限らずどの会社も同じです。そのような中で、全体的な観点から個々の部門の事業内容やリスクなどを見て判断する。そうしたバランス感覚を失わないようにすることも、我々社外取締役の大切な役割だと思います。

Q 当社の取締役会はどのように進化していくべきだと思いますか。

大槻 取締役の役割は、社内であるか社外であるかにかかわらず、執行側の監督をすることにあります。この部分は取締役会が進化していっても変わることはありません。一方で、当社の方向性が変化していくと、それに応じて取締役や社外取締役に求められる付加価値も加えられるように感じます。特に日本企業は米国企業に比べて、企業側が、社外取締役に対してよりアドバイザリー機能を求める傾向にあるという調査もあります。当社にも、社外取締役に対してそうしたアドバイザリー機能へのニーズや期待があるなと感じています。

富樫 米国企業の場合、例えばIT委員会が発足されると、そのメンバー構成は半数が社外取締役で、しかもIT経験はもちろんのこと、その企業がもし金融機関であれば金融機関においてITを経験した方などで構成されています。また指名・報酬委員会についても、人事での経験がある方や、経営者として人事に携わってきたなど、専門性を持った方が入っています。社外取締役の使命はあくまでも経営の監督機能ですが、事業に関する専門的な議論の必要性が高まっている中で、同じ事業は経験していないとしてもこれまでのキャリアの中で身に付けた知恵や経験から第三者的な意見を期待されてはいますし、事業に対する深い理解が欠かせなくなってきているという点で、事業と関連した専門性がないと社外取締役としての任務を務めるのが難しい時代にあるとも感じています。ですから、取締役会の進化に向けては、私たち社外取

締役自体の高度化が求められていると思います。また、監督機能やモニタリング機能といっても、取締役会に上がってくる出資案件や投資案件などについての是非を意思決定しているのですから、監督機能にとどまらず、そうした案件のリスクテイクも行っていると思っています。

横倉 当社の社外取締役構成を見ますと、同質の人たちの集合ではありませんから、私たち社外取締役一人ひとりが持っている視点もそれぞれで全く異なっていますよね。3人それぞれが別の切り口で質問をしたり議論を深掘りしたりしているという点では、当社取締役会はうまく機能しているように思います。

富樫 社外取締役のスキルマトリックスを見ても、如実に違いが出ています。

横倉 取締役会の構成メンバーの特性という点でも、会社がコーポレート・ガバナンスのあり方を真剣に考えた結果だと思います。

富樫 そうですね。一方で、今の取締役会の課題を考えると、一つには、これだけ国内外での投資・出資案件の数が増えている中で、財務管理体制について、もう少し危機的シナリオも含めた形での管理を強化する必要があるのではないかと思います。新しくフロンティアを切り拓くためには資金が必要ですが、その資金も無尽蔵ではありません。現在の資本でどれだけの企業価値を生んでいるのか。負債比率はどれぐらいなのか。調達余力はどれだけあるのか。非常に重要な役割を果たすこれら財務面について、現在も危機管理の仕組みはありますが、さまざまなシナリオに基づいて管理を進めていく体制をより深化させていく必要があります。また、投資や出資を進めていく中で、さまざまなトラブルも発生し得ますが、その火種を大きくしないために経営陣、取締役会に遅滞なくエスカレーションして対処していくことも重要になります。さらに、大型の投資・出資案件の成功の先を見据えると、収益や財務内容がよいといった定量的な判断をするだけでなく、買収先の経営者人材の資質や事業へのコミットメント、さらにはその経営者と中間層との信頼関係や企業文化など、そうした定性的な部分も十分検討・評価していけるようになること、リスク要因も含め、守りと攻めの両方をきちんと固めた議論が大事だと思います。

大槻 私は先ほど当社の3つの課題として「スピード」「胆力」「コミュニケーション」と申し上げました。なかでも「コミュニケーション」については、財務・非財務含め、すでに行っている取り組みを上手に資本市場に伝えていくことで、富樫さんがおっしゃった、限りある資源としての財務力や調達力にも効いてくると思います。また、ガバナンス体制での変化としては、2021年8月に新たにサステナビリティ推進委員会が発足され、私もそこに委員として参加しています。初回ミーティングの時からそのメンバーの意識が非常に高いことに驚いています。単に会議をするだけでなく、日頃からサステナビリティに関して何か気づいたことがあったらどんどんグループでシェアしていこうという活発な動きが見られます。一人ひとりがリーダーシップを発揮しながら、サステナビリティを自分事として捉えており、今後、その意識の高いメンバーがどのように全社を巻き込んでいくか、非常に期待しています。

横倉 取締役会のさらなる進化という点でいうと、取締役会で議論すべきことは、個別の各議案に加えて、会社全体の舵取りやリスク発現時の対処の仕方など、大きな方針や考え方の部分だと思います。新しく「総合生活サービス企業グループ」に生まれ変わるうえで、各論におけるミクロの視点でのチャンスとリスクの議論も必要です。ですが、これらに加えて、個々の議案にとらわれないマクロの視点で、全体像の「あり方」を取締役会でもっと議論してもよいのではないかと思っています。管掌取締役は個別具体的な議案に対して直接の利害関係を持ちま

すが、そうした執行と不可分の所管事業の代表という立場を離れて、会社全体としてどうあるべきかを議論できる場も必要なのではないかと考えています。

富樫 今でも、執行役会議の資料をもとに、そこで出てきたプロコンや意見などについて、取締役会の開催前に把握できるための場が持たれています。それによって取締役会も、以前より効果的かつ効率的に運営できるようになってきたと思いますが、今、横倉さんのおっしゃったような、大きなテーマについて決めていくようなオフサイトミーティングのような場もあってよいかもしれません。

大槻 確かに、執行役員会議の資料もシェアされていますし、社内の議論が把握しやすくなっていますね。一方、取締役会の効率性については、もちろん付議されるべき議案はすべて議論を行うにしても、議論の仕方を少し工夫をすることで向上できる余地はあるように思います。

Q 最後にステークホルダーに向けて一言お願いします。

富樫 恐らく、投資家をはじめ多くの方は、当社を今でもクレジットカード会社だと思っているのではないでしょうか。実際の事業の中身を見ますとファイナンス事業も成長しており、すでにクレジットカード会社の域を超えています。そして今、当社は、業界で初めて「総合生活サービス企業グループへの転換」を打ち出しています。こうした「転換」への挑戦を不安材料と捉える方も中にはいらっしゃると思いますが、今、このように時代が大きく変容している中で、私は、当社のとった道は、5年先、10年先を見据えて先手を打っているのだと捉えています。過去を振り返れば、西武グループにおける割賦事業を行っていた子会社からカード事業によってカード会社に生まれ変わり、そこからファイナンス事業を展開して今に至っています。そしてこれから独自の形で、非金融の領域にも参入しようとしている。これを当社の進化と捉え、5年後に振り返ったときに、「あれは革命だった」と判断していただける。そうなるために、我々社外取締役も執行側の経営陣と共に、全力で邁進していきますので、ステークホルダーの皆さまには、これからの当社の成長に大いに期待していただきたいと思います。

大槻 富樫さんがおっしゃったように、今、当社は過去の延長線上にはない非連続な成長を遂げるために全力で事業を進めています。今日現在、資本市場をはじめとする皆さまにお伝えできることは、過去の取り組みに関することが大半かもしれません。しかし、これからはその過去の延長では捉えられない姿を打ち出していきます。当社においてもその点をしっかりとステークホルダーの皆さまにご理解いただけるよう、コミュニケーションに尽力していきます。また当社は、若い人材を中心に、さまざまな新しい取り組みにチャレンジしています。そうした取り組みに対しては、私たちも社外取締役の視点でディスカッションを重ね、ともに歩んでいきますが、初めての挑戦が多いですから、きっと失敗もあります。しかし私たちは、「失敗を恐れない」だけでなく「小さな失敗はデフォルト」くらいのつもりで臨んでいますので、その点もご理解いただけますと幸いです。

横倉 昨年も述べましたが、恐竜が滅んで哺乳類が生き残ったように、その時点で強い者ではなく変化に対応できた者が生き残ってきたことは歴史が証明しています。今の当社は、「総合生活サービス企業グループ」として生き残り成長し続けていくというチャレンジに取り組んでいます。取締役会では、会社の目指す姿をしっかりと見据えた議論がなされており、さらにこれを促進し、議論を深める試みが常になされています。これは「変化に対応する」という点で非常に健全かつ真剣な取り組みだと感じています。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、こうした健全な成長を見守っていただければと思います。

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、株主の皆さまから理解と賛同を得るという経営の基本方針を実現するためには、経営における透明性の向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化が極めて重要であると認識し、コーポレート・ガバナンスの充実に向けたさまざまな取り組みを実施しています。

▶ 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/diversity/governance/pdf/governance_report_202106JP.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

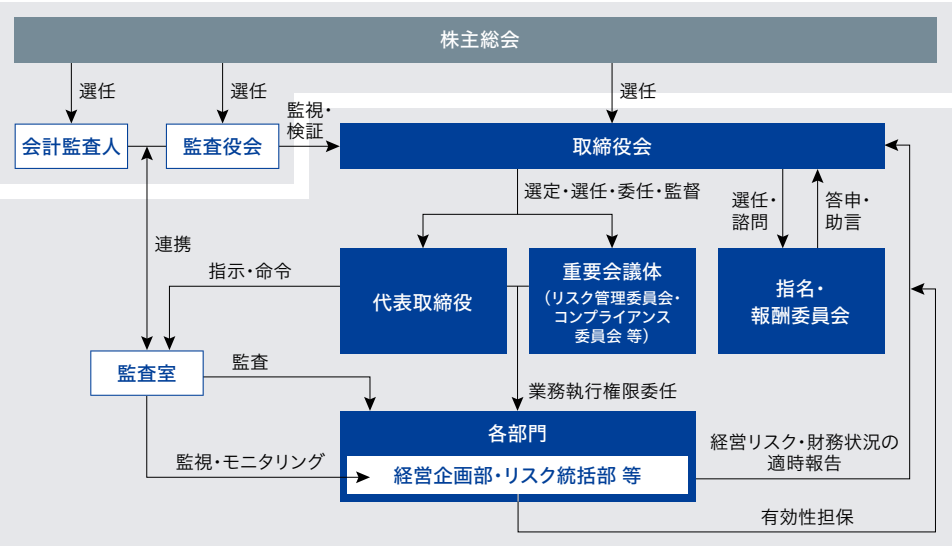
経営・執行体制

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。

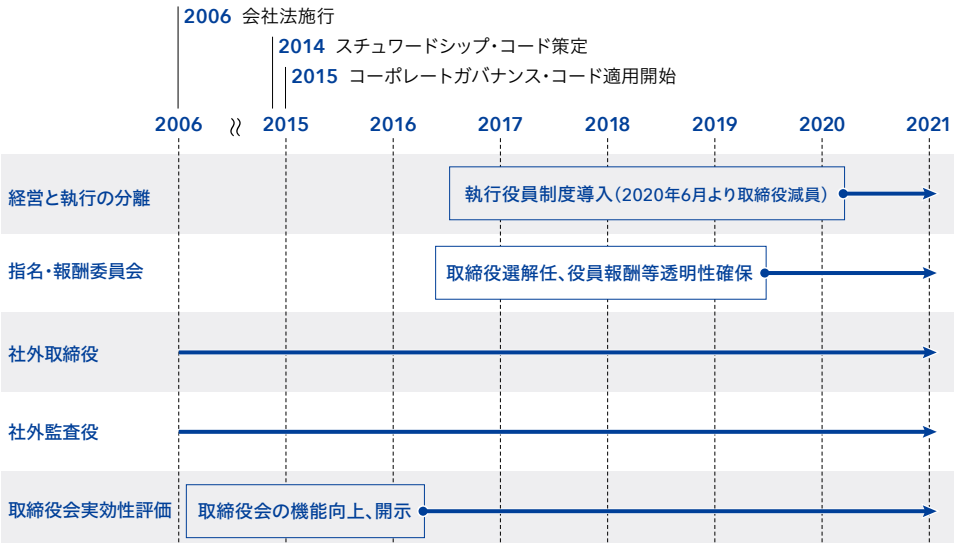
また、監査役会は内部監査や内部統制統括部門の役員などと連携を図ることで、経営に対する監督機能を強化しています。

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・ガバナンス体制のいっそうの強化を目的に、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。

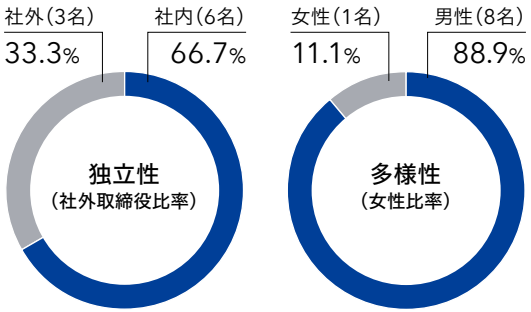
コーポレート・ガバナンス体制の模式図



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名の委員で構成され、5名の委員のうち、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。 2020年３月に執行役員制度を導入したことで取締役会の役員構成が適切となり、さらに、経営一般に関する事項や取締役会決議事項について事前に審議、報告する機関として「執行役員会」を設置したことで、より深く議論するための環境が整備された結果、執行役員会での業務執行に係る重要課題の進捗報告や取締役会決議事項の事前審議により、多様な意見の交換や審議内容の明確化が促されるなどの効果が見られました。 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いっそう活性化するための課題認識を踏まえ、さらなる実効性向上に向けた運営改善などに努めます。

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

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

■ 補充原則４－１③ 取締役会の役割・責務（1）

当社を取り巻く経営環境はFinTechをはじめとするデジタル革命によって大きく変化していることに加えて、海外における創業など新たな視点が求められる事業が拡大していることから、一時点の議論により当社の最高経営責任者（以下、CEO）などに相応しい知識、経験、能力の基準を設けることが必ずしも適切ではないと考えられ、現時点では具体的なCEOなどの後継者計画の策定とそれに対する取締役会での監督を行っていません。今後、当社の中長期の経営戦略を見据えた後継者計画の指針を指名・報酬委員会で議論するなど、取締役会が後継者計画について適切に監督を行える方法を検討していきます。

■ 補充原則４－３② 取締役会の役割・責務（3）

当社を取り巻く経営環境はFinTechをはじめとするデジタル革命によって大きく変化していることに加えて、海外における創業など新たな視点が求められる事業が拡大していることから、一時点の議論により当社のCEOなどに相応しい知識、経験、能力の基準を設けることが必ずしも適切ではないと考えられ、現時点ではCEOなどを選任するための評価基準や特別な選任手続は定めていません。今後、当社の中長期の経営戦略を見据えた後継者計画の指針を指名・報酬委員会で議論するなど、資質を備えたCEOなどを適切に選任するための手続を検討していきます。

■ 補充原則４－３③ 取締役会の役割・責務（3）

現時点で、当社では、CEOなどを解任するための評価基準や解任要件は定めていません。万が一、CEOなどが法令・定款などに違反する場合や当社の企業価値を著しく毀損したと認められる場合など解任が相当と考えられる事象が発生した場合には、独立社外取締役が参加する取締役会において十分な審議を尽くしたうえで解任を決議することとなります。

■ 原則４－１１ 取締役・監査役会の実効性確保のための前提条件

当社では、変化の著しい経営環境において、取締役会をジェンダーや国際性に限らず多様な経験・知見・特性を有する人材で構成することが当社の価値創造機能を高めるために重要だと考えています。当社の強みを生かし中長期の経営戦略を見据えた業態転換にも対応できるだけの多様性を有する人材を取締役に登用していますが、現時点におきまして、ジェンダー・国際性の面を十分に考慮したと言えるだけの取締役会の構成にはなっていません。今後、当社の中長期の経営戦略を見据え、ジェンダー・国際性の面を含む多様な取締役を選任できるよう努めます。なお、当社の独立社外取締役には、資本効率などの財務に関する知識など、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に実効的に寄与するために必要な知見を備えた人材を選任しており、また、監査役には、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されています。

役員報酬

役員の報酬について

当社は役員の報酬などの額またはその算定方法の決定に関する方針として、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、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、社外取締役は基本報酬のみとしています。

基本報酬は、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金額を算定しています。

業績連動報酬（賞与）は、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、定量指標の業績連動係数（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）と定性的な評価の業績連動係数を乗じたもので算定した額とし、毎年、一定の時期に支給します。業績連動報酬（賞与）の業績指標は、企業価値向上を図るため単体の経常利益（一過性要因などを除く）の成長率と計画達成率としているほか、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を定性的な業績指標としています。2020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を考慮し定量指標の業績連動係数を80%、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。

非金銭報酬などは、譲渡制限付株式報酬として、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金額を算定するものとし、毎年、一定の時期に支給します。

譲渡制限付株式報酬は次の条件を設定しています。

i. 対象取締役は、同報酬である譲渡制限付株式（以下、本株式）の交付の日から当社の取締役その他当社取締役会で定める地位のいずれかの地位も喪失する日までの間（以下、譲渡制限期間）、本株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこととしています（以下、譲渡制限）。

ii. 対象取締役が、当社の取締役会で別途定める期間(以下、役務提供期間）が満了する前に上記i.のいずれの地位も喪失した場合には、当社の取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当社は、本株式を当然に無償で取得することとしています。

iii. 当社は、対象取締役が、役務提供期間中、継続して、当社の取締役その他当社取締役会で定める地位にあったことを条件として、本株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除することとしています。ただし、対象取締役が、役務提供期間が満了する前に上記i.に定めるいずれの地位も喪失した場合であって、上記ii.に定める当社の取締役会が正当と認める理由がある場合には、譲渡制限を解除すべき本株式の数および譲渡制限を解除する期間を必要に応じて合理的に調整することができるものとしています。

iv. 当社は、譲渡制限期間が満了した時点において上記iii.の定めに基づき譲渡制限が解除されていない本株式を当然に無償で取得することとしています。

v. 上記i.の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編などに関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編などに関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編などの承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本株式について、当該組織再編などの効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除することとしています。

vi. 上記v.に規定する場合においては、当社は、上記v.の定めに基づき譲渡制限が解除された直後の時点においてなお譲渡制限が解除されていない本株式を当然に無償で取得することとしています。

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い、その目安は、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。

当社は、2019年6月7日開催の取締役会において、任意の諮問委員会である「指名・報酬委員会」の設置を決議し、役員報酬については、同委員会が取締役会の諮問に基づき以下の事項を答申しています。

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

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）の評価配分なら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。

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

また、2020年6月18日開催の第70回定時株主総会において、上記の取締役の報酬枠の枠内で、社外取締役を除く当社の取締役に対して譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬の額として年額150百万円以内、支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払い込み、発行または処分される当社普通株式数の上限を年25万株以内（ただし、譲渡制限付株式として発行または処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には当該総数を合理的な範囲で調整します。）と決議いただいています。

監査役の報酬は、固定報酬のみとし、株主総会で決議された総額の範囲内で、監査役会の協議によって各監査役の報酬額を決定しています。

2020年度における当社の役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数は、以下のとおりです。

区分	報酬などの総額（百万円）	報酬などの種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		基本報酬	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）	347	257	68	22	12
監査役（社外監査役を除く）	16	16	–	–	1
社外取締役	24	24	–	–	4
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 上記には退任した取締役8名（うち社外取締役1名）を含んでいます。
3 業績連動報酬などについては、当事業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。
4 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、58ページのⅰ～ⅵのとおりです。
5 2021年3月末現在の取締役人員は8名、監査役人員は4名です。

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

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

社内取締役の報酬体系

■ リスク管理体制およびコンプライアンス体制強化

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

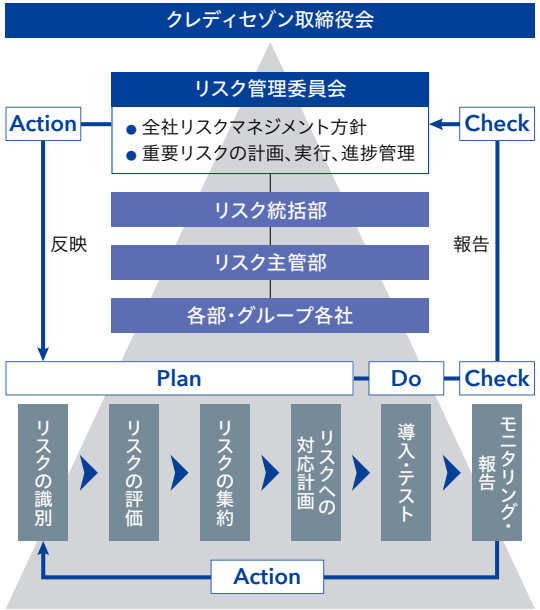
内部統制システムの構築にあたっては、内部統制統括部門である経営企画部を中心に、業務の適正性・効率性を確保するための体制構築を行うことを目的として、内部統制システム基本方針を取締役会において決定しています。また、財務報告に係る内部統制への対応については、リスク統括部を中心として当社および連結対象会社における内部統制整備の推進と、監査室による独立したモニタリングを行っています。

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。

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

リスク管理体制



株主・投資家の皆さまとの対話（IR活動）

当社は株主や投資家の皆さまに企業情報を公平でわかりやすく迅速にお伝えすることを心がけ、当社をご理解いただくために有効と思われる業績面・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、個別面談、個人投資家向け説明会を実施するほか、2021年開催の株主総会では、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、初の試みとしてインターネットによるライブ配信を実施するなど株主・投資家の皆さまとの対話に積極的に取り組んでいます。今後も、株主・投資家の皆さまのニーズを意識したIR活動を推進していきます。

2020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	176回
個人投資家向け説明会	1回

第71回定時株主総会におけるインターネットによるライブ配信の活用

2020年度 トピックス　2021年3月　「企業サイト」リニューアル

今回のリニューアルでは、ご利用の皆さまにとってより使いやすいサイトを目指して、コンテンツの配置のわかりやすさや、必要な情報へのアクセスのしやすさに重点を置いてデザイン・構成を一新しました。また、「IR ニュース」「数字で見るクレディセゾン」「ブランドに込めた想い」「サステナビリティ」を情報拡充するなどコンテンツの充実を図ることで当社の情報を端的かつ網羅的にご理解いただけるようなサイトを目指しました。

取締役・監査役・執行役員 (2021年10月1日現在)

前列(左より):岡本 龍成　三浦 義昭　水野 克己　林野 宏　髙橋 直樹　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8月生

代表取締役会長CEO
経営政策、グローバル戦略、ブランディング、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8月生

代表取締役(兼)社長執行役員COO
経営全般執行
広報室、ブランディング戦略部、
ペイメント事業部、営業推進事業部 管掌(兼)
ペイメント事業部長

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8月生

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、総務部、戦略人事部、IT戦略部 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9月生

取締役(兼)専務執行役員
カード合弁会社
プロセシング事業部、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

小野 和俊　1976年8月生

取締役(兼)専務執行役員 CTO(兼)CIO
全社DX戦略推進
デジタルイノベーション事業部 管掌
(兼)IT戦略部、戦略企画部 担当
(兼)IT戦略部長、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

岡本 龍成　1967年4月生

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

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

富樫 直記　1960年10月生

取締役(社外・独立)

2007年4月　経済同友会幹事(現任)
2014年6月　㈱ナガホリ取締役(現任)
2017年6月　当社取締役(現任)

大槻 奈那　1964年9月生

取締役(社外・独立)

2017年6月　当社取締役(現任)
2018年4月　名古屋商科大学大学院教授(現任)
2018年6月　東京海上ホールディングス㈱監査役
(現任)
2019年9月　㈶二松學舍理事(現任)
2021年4月　マネックス証券㈱専門役員(現任)
2021年5月　持田製薬㈱取締役(現任)

横倉 仁　1969年5月生

取締役(社外・独立)

1995年 3月　公認会計士登録(現任)
2007年12月　弁護士(東京弁護士会)登録(現任)
2014年 4月　早稲田リーガルコモンズ法律事務所
パートナー(現任)
2017年 7月　みのり監査法人監事(現任)
2020年 6月　当社取締役(現任)
2021年 7月　㈱伊藤園監査役(現任)

左より：井川 裕昌　笠原 智恵　金子 美壽　原田 宗宏

前列（左より）：安森 一惠　足利 駿二　森 航介　馬場 信吾　中山 直喜　後列（左より）：根岸 正樹　嶋田 かおり　川原 友一　磯部 泰之　田畑 隆紀

監査役

金子 美壽　1956年11月生

常勤監査役

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

原田 宗宏　1954年7月生

常勤監査役（社外・独立）

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

井川 裕昌　1958年10月生

常勤監査役（社外・独立）

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

笠原 智恵　1968年9月生

監査役（社外・独立）

2000年4月 弁護士（第一東京弁護士会）登録（現任）
2015年6月 当社監査役（現任）
2019年1月 渥美総合法律事務所・外国法共同事業（現渥美坂井法律事務所・外国法共同事業）シニアパートナー（現任）
2019年6月 アキレス㈱監査役（現任）
2020年12月 ㈱エムティーアイ監査役（現任）

執行役員

森 航介　1977年5月生

専務執行役員
グローバル事業部 管掌
（兼）グローバル事業部長
（兼）グローバル事業部（インド担当）部長
（兼）Credit Saison Asia Pacific Pte. Ltd. 出向

足利 駿二　1971年5月生

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

中山 直喜　1965年6月生

常務執行役員
ファイナンス企画部、ファイナンスビジネス部 担当（兼）ファイナンスビジネス部長

馬場 信吾　1971年1月生

常務執行役員
CFO
M&A、グループ企業統括
経営企画部、リスク統括部、財務経理部 管掌

安森 一惠　1973年11月生

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

磯部 泰之　1969年8月生

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

根岸 正樹　1972年9月生

執行役員
経営企画部、プロセシング営業部、プロセシング企画部、新規事業開発部、グローバル戦略企画部 担当

川原 友一　1975年12月生

執行役員
デジタルイノベーション事業部長
（兼）デジタルマーケティング部長

嶋田 かおり　1966年10月生

執行役員
CS企画部 管掌
（兼）営業推進事業部長
（兼）CS企画部長

田畑 隆紀　1967年6月生

執行役員
プロセシング推進部、アフィニティ営業部、MF事業推進部 担当

取締役・監査役・執行役員のスキルと特徴的な強み

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重要な個人を特徴付ける強みとして、取締役と執行役員の「VIA-IS」の強み診断の結果を公開することとしました。経営上のスキルとこれらの強みを活かし、今後、総合生活サービス企業グループとしてさらにチャレンジを続け、社会に貢献していきます。

スキルマトリックスの導入

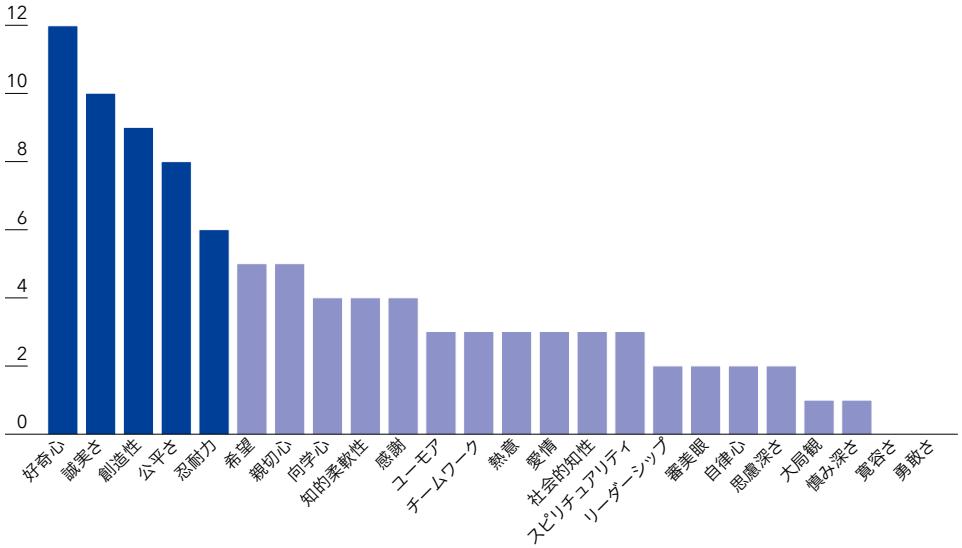
役職	氏名	企業経営	グローバル	財務・会計	人事・労務	法務・リスク管理	営業・マーケティング	デジタル・IT	新規事業・M&A	不動産	ファイナンス・ローン	ESG
代表取締役会長 CEO	林野 宏	●	●		●		●		●			●
代表取締役(兼) 社長執行役員 COO	水野 克己	●	●				●		●			●
代表取締役(兼) 副社長執行役員 CHO	髙橋 直樹	●		●	●				●		●	●
取締役(兼) 専務執行役員	三浦 義昭	●					●	●	●			
取締役(兼)専務執行役員 CTO(兼)CIO	小野 和俊	●	●					●	●			
取締役(兼) 常務執行役員	岡本 龍成	●					●				●	
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		●			●	●	●	●			
専務執行役員	森 航介	●	●	●					●			●
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						●			●	●	
執行役員	磯部 泰之						●	●			●	
執行役員	嶋田 かおり						●				●	●
執行役員	根岸 正樹		●				●		●		●	
執行役員	田畑 隆紀						●				●	
執行役員	川原 友一						●	●	●			

※ 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。
※ グローバル、デジタル・IT、新規事業・M&Aは、当社が総合生活サービス企業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です。

取締役・執行役員の強み

VIA-IS*1による強み診断結果から、当社の取締役会は「好奇心」「誠実さ」「創造性」「公平さ」「忍耐力」によって特徴付けられることがわかりました。これらの特徴は当社の経営理念である「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」という共通の価値観にもつながる強みであるといえます。

特徴的な強みトップ5*2



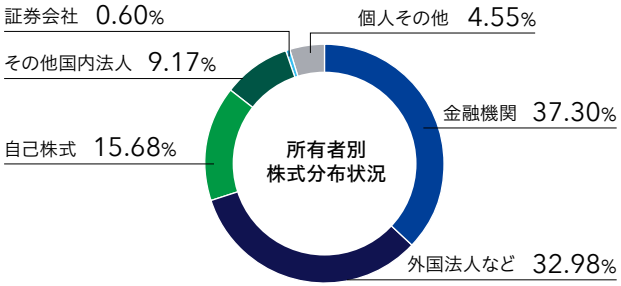
*1 「VIA-IS」とは、ポジティブ心理学の第一人者であるクリストファー・ピーターソン博士とマーティン・セリグマン博士によって開発された診断ツール。個人を特徴付ける強みを24に分類し、トップ5が「特徴的な強み」とされる。
Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004).
Character strengths and virtues: A handbook and classification.
New York: Oxford University Press and Washington, DC: American Psychological Association.
www.viacharacter.org

*2 取締役9名、執行役員10名が実施しトップ5を集計。

会社情報・投資家情報（2021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	19,265名



大株主（上位10名）

株主名	出資状況 持株数（千株）	出資比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行㈱（信託口）	34,535	22.09
㈱日本カストディ銀行（信託口）	14,212	9.09
㈱大和証券グループ本社	8,050	5.15
HSBC BANK PLC A/C M AND G（ACS）	5,988	3.83
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	4,453	2.85
THE BANK OF NEW YORK 133972	4,440	2.84
㈱日本カストディ銀行（証券投資信託口）	3,786	2.42
㈱みずほ銀行	3,000	1.92
㈱日本カストディ銀行（年金特金口）	2,337	1.49
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,056	1.32

※ 当社は、自己株式を29,070,289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（当社のホームページに掲載） https://corporate.saisoncard.co.jp/public_announcement/
上場証券取引所	東京証券取引所（市場第一部）
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。

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）	4,288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1,598名（1日7.5時間換算）となっています。

11ヵ年の要約財務データ

（単位：百万円）

日本基準*1／IFRS*2		2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020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	285,712	244,009	244,405	247,577	259,076	269,919	278,944	292,183	304,855	311,410	282,625
	販売費および一般管理費	235,758	192,184	187,170	197,852	206,192	221,553	236,661	241,740	220,974	236,910	202,380
	金融資産の減損	–	–	–	–	–	–	–	–	34,088	39,376	31,867
	金融費用	22,577	19,958	14,922	13,388	12,722	11,772	11,069	9,671	9,878	10,471	11,266
	営業利益	27,377	31,865	42,312	36,336	40,161	36,593	31,213	40,771	–	–	–
	経常利益／事業利益	33,762	38,590	53,214	44,408	43,687	43,802	53,065	56,717	52,233	36,184	48,352
	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	12,829	9,453	32,770	25,552	12,628	26,163	42,253	38,329	30,517	22,863	36,132
3月31日現在	純資産／資本	347,915	355,727	394,868	422,829	447,082	418,988	446,882	480,669	491,741	485,476	532,057
	総資産	2,231,246	2,155,906	2,141,802	2,285,943	2,373,299	2,550,990	2,720,051	2,940,022	3,212,465	3,357,229	3,409,247
	有利子負債	1,657,832	1,409,802	1,359,856	1,468,740	1,557,836	1,729,066	1,857,477	1,957,244	2,203,818	2,413,565	2,429,488
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	70	51	178	139	69	147	259	235	187	143	231
	純資産／親会社所有者帰属持分	1,880	1,921	2,132	2,283	2,424	2,564	2,725	2,933	3,006	3,102	3,397
財務指標（%）	自己資本当期純利益率（ROE）	3.8	2.7	8.8	6.3	2.9	6.1	9.8	8.3	6.2	4.7	7.1
	総資産当期純利益率（ROA）	0.6	0.4	1.5	1.2	0.5	1.1	1.6	1.4	1.0	0.7	1.1
	自己資本比率	15.5	16.4	18.3	18.3	18.8	16.4	16.4	16.3	15.3	14.4	15.6
単体ベース												
3月31日に終了した1年間	営業収益	239,657	210,207	204,121	205,873	219,336	228,713	238,637	249,865	259,018	268,020	251,307
	販売費および一般管理費	194,194	153,505	149,844	160,927	169,899	186,492	203,038	207,093	215,726	235,794	208,269
	金融費用	19,977	18,809	16,882	15,119	14,066	12,620	11,282	9,872	9,748	10,535	11,530
	営業利益	25,484	37,893	37,394	29,826	35,370	29,599	24,316	32,900	33,543	21,690	31,507
	経常利益	28,706	41,001	41,529	34,872	38,449	32,614	28,210	38,871	39,634	28,348	38,026
	当期純利益	7,596	5,613	24,147	18,637	11,315	25,570	21,045	22,190	25,875	33,391	29,931
3月31日現在	純資産	320,303	322,502	349,202	367,808	388,470	359,428	374,477	396,831	407,533	404,809	441,683
	総資産	2,097,773	2,059,435	2,051,908	2,200,459	2,287,986	2,468,797	2,623,644	2,831,296	3,107,284	3,210,925	3,280,302
	有利子負債	1,575,231	1,368,154	1,337,201	1,457,001	1,551,189	1,725,891	1,852,551	1,953,740	2,202,839	2,378,701	2,413,154
財務指標（%）	自己資本当期純利益率（ROE）	2.4	1.8	7.2	5.2	3.0	6.8	5.7	5.8	6.4	8.2	7.1
	総資産当期純利益率（ROA）	0.4	0.3	1.2	0.9	0.5	1.1	0.8	0.8	0.9	1.1	0.9
	自己資本比率	15.3	15.7	17.0	16.7	17.0	14.6	14.3	14.0	13.1	12.6	13.5
取扱高実績	包括信用購入あっせん	3,953,411	3,402,494	3,547,050	3,852,980	4,089,389	4,258,284	4,476,608	4,683,038	4,788,537	4,946,908	4,500,366
	カードキャッシング	371,403	266,904	260,089	264,092	277,025	267,723	253,837	248,156	242,980	237,555	155,004
	業務代行	1,362,275	2,112,431	2,166,062	2,303,998	2,434,824	2,522,242	2,671,710	2,873,183	3,014,831	2,985,255	2,609,412
	リース事業計	92,709	96,852	105,356	114,694	106,801	106,000	108,101	114,569	115,589	127,178	114,885
	信用保証	73,375	92,837	115,297	126,281	137,335	150,101	159,914	131,922	114,277	101,510	70,283
	不動産担保ローン	3,053	11,144	11,571	46,780	50,459	82,420	125,629	160,762	207,779	175,621	141,698
	その他（ファイナンス関連）	57,451	49,604	48,201	75,969	80,633	114,043	180,286	241,949	287,830	341,131	322,366
	その他	35,923	27,625	28,040	33,633	37,737	37,907	35,883	32,119	27,351	30,260	26,696
	取扱高計	5,949,600	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
非財務データ（単体）												
	社員数（人）	2,265	1,865	1,938	2,007	2,078	2,163	2,289	3,297	3,239	2,981	4,319
	（うち女性）	1,652	1,306	1,358	1,395	1,447	1,515	1,597	2,483	2,424	2,169	3,250
	（うち男性）	613	559	580	612	631	648	692	814	815	812	1,069
	女性管理職比率（%）	20.5	20.8	19.0	18.1	20.1	20.9	22.4	21.2	20.8	21.0	24.3
	有給休暇取得日数（日）/取得率（%）	9.1（52.1）	8.3（46.1）	9.1（49.8）	9.1（49.9）	9.5（52.8）	8.2（45.7）	9.2（52.4）	10.0（56.8）	13.1（72.9）	15.0（82.5）	13.1（72.4）
	月間平均所定外労働時間（時間）	13.7	14.6	13.2	16.2	15.6	16.1	14.5	11.1	10.2	10.8	9.3

*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

（単位：百万円）

日本基準*1／IFRS*2*3	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業収益／純収益					
ペイメント事業	211,633	220,320	228,518	232,441	209,130
リース事業	13,278	12,885	12,586	12,269	12,290
ファイナンス事業	31,074	35,417	39,231	43,112	43,412
不動産関連事業	13,648	15,472	18,113	17,227	14,595
エンタテインメント事業	10,396	9,288	8,761	8,822	5,536
調整額	△1,086	△1,200	△2,357	△2,462	△2,340
純収益合計	278,944	292,183	304,855	311,410	282,625
営業利益／事業利益					
ペイメント事業	7,971	12,719	16,915	6,297	17,968
リース事業	4,313	4,349	5,720	2,951	5,455
ファイナンス事業	12,817	16,213	19,209	18,004	21,279
不動産関連事業	4,904	6,401	8,305	6,957	5,390
エンタテインメント事業	1,199	1,082	2,078	1,969	△1,745
調整額	5	3	3	3	3
事業利益合計	31,213	40,771	52,233	36,184	48,352
ペイメント事業収益の内訳					
カードショッピング	124,654	131,827	136,464	140,579	131,029
カードキャッシング	35,473	34,745	33,084	32,932	28,882
証書ローン	1,511	1,329	1,071	844	654
プロセシング・他社カード代行	25,542	27,034	28,227	31,014	27,402
業務代行	13,934	15,045	15,896	12,491	5,069
ペイメント関連	9,217	8,969	11,507	12,297	13,684
金融収益	261	208	852	767	1,024
セグメント間の内部純収益又は振替高	1,037	1,158	1,415	1,512	1,384
ペイメント事業収益合計	211,633	220,320	228,518	232,441	209,130
カード主要指標（単体）					
新規発行（万枚）	261	244	211	180	125
総会員数（万人）	2,646	2,695	2,679	2,639	2,570
稼動会員数（万人）	1,478	1,498	1,490	1,496	1,395
取扱高（億円）	47,304	49,311	50,315	51,844	46,553
ショッピング	44,766	46,830	47,885	49,469	45,003
キャッシング	2,538	2,481	2,429	2,375	1,550
残高（億円）	5,948	6,313	6,405	6,457	5,730
ショッピング・リボ	3,808	4,142	4,225	4,268	3,888
キャッシング	2,140	2,171	2,180	2,188	1,842

*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。

主な営業拠点（2021年10月1日現在）

新しい時代の、新しい営業スタイル

当社は、営業スタイルの変更に伴い、
オフィスのあり方を再考し、国内3営業部体制としました。
また、新たにサテライトオフィス、リモートオフィスも活用し、
固定的なオフィスに出勤する従来型の通勤概念を変え、
場所や時間にとらわれることなく
お客様への価値提供を行うスタイルに変更しました。

国内営業部　3拠点

東京、大阪、福岡の国内3営業部
体制に変更。

サテライトオフィス　9拠点

現行の事務所を利用し、
青森、福島、静岡、長野、石川、
岡山、愛媛、鹿児島、沖縄に設置。

リモートオフィス　4拠点

当社リモート拠点として
札幌、仙台、名古屋、広島に新設。

東日本営業部

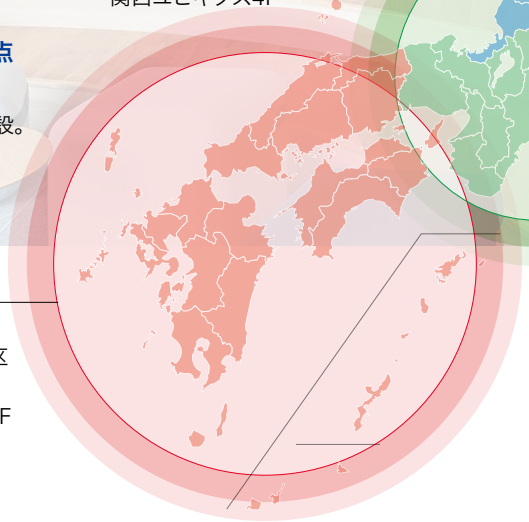
〒112-0013
東京都文京区
音羽2-10-2
日本生命音羽ビル2F

西日本営業部

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

本社

〒170-6073
東京都豊島区東池袋3-1-1
サンシャイン60・52F



九州営業部

〒812-0011
福岡県福岡市博多区
博多駅前2-19-27
九勧博多駅前ビル9F

グローバル事業 統括拠点
Credit Saison Asia Pacific Pte. Ltd.

Credit Saison Asia Pacific Pte Ltd.
9 Raffles Place #06-00 Republic
Plaza, Singapore 048619

組織図

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

主な関係会社 (2021年10月1日現在) ※50音順

主な連結子会社

ペイメント事業		
JPN servicer	ジェーピーエヌ債権回収株式会社	サービサー事業
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
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	融資事業・不動産金融事業・信用保証事業
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・ペイメント・ポイント事業・リース事業
ファイナンス事業		
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	融資事業・不動産金融事業・信用保証事業
不動産関連事業		
ATRIUM	株式会社アトリウム	総合不動産事業・サービサー事業
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
エンタテインメント事業		
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

主な持分法適用会社

ペイメント事業		
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
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
髙島屋ファイナンシャル・パートナーズ株式会社	髙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
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
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
エンタテインメント事業		
e+	株式会社イープラス	入場券・チケット販売

管掌役員保証・編集後記

管掌役員保証

「Credit Saison Integrated Report 2021」の発行にあたって

「Credit Saison Integrated Report 2021」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。当社は今、経営理念である「サービス先端企業」のもと、「Innovative」「Digital」「Global」を基本コンセプトとして、リアルとデジタルを融合することでカスタマーサクセスの実現を目指す「総合生活サービス企業グループへの転換」に挑戦しており、本レポートでは、当社の経営基盤の構築状況について説明しています。また、女性活躍を始めとする当社の強みである「多様性」を活かした価値創造の仕組みを明確にし、多様なステークホルダーとの連携を通じて、社会課題を解決するさまざまな取り組みを紹介しています。

作成にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」なども参考にしながら編集しています。本レポートは、経営企画部 経営計画室が編集の中心となって社内の幅広い関係部署と協力して制作しました。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。

本レポートが、お客様、株主、投資家、取引先の皆さま、社員などすべてのステークホルダーにとって当社をよりいっそうご理解いただき、かつ親しみを持っていただくツールになれば幸いです。今後もステークホルダーの皆さまとの対話を大切に、開示の充実と透明性の向上を図っていきたいと考えていますので、忌憚のないご意見をいただきますようお願いします。

常務執行役員
CFO
M&A、グループ企業統括
経営企画部、リスク統括部、
財務経理部 管掌
馬場 信吾

Environment
Social
Governance
価値協創
ガイダンス

情報開示ツール

当社は、Webサイトにて、株主・投資家をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまのために、さまざまな情報を開示しています。

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

当社では、2020年3月に初めて統合レポートを発行して、今回で3回目の発行となりました。コロナ禍によりさまざまなデバイスで本レポートをお読みいただく機会も増加していることを踏まえ、「見やすさ」「読みやすさ」を向上させるため、形式を縦型から横型に変える根本的な見直しから着手しました。

本レポートとしてのストーリー性を重視しつつコンテンツ・ビジュアル面を工夫することで、「これまでのクレディセゾン」そして「これからのクレディセゾン」をより理解していただけるように工夫しました。しかし、当社戦略や未来に向けた取り組みをご理解いただくにはまだまだ足りない部分もあると思いますので、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションをさらに深めるために、読者の皆さまからの率直なご意見を頂戴し、内容をいっそう充実させていきます。

当社の2020年度の統合レポートが、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。

ARC AWARDS INTERNATIONAL XXXV 2021 WINNER

International ARC Awards
サマリー・アニュアルレポート
レビュー部門／Bronze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/