

CREDIT SAISON

INTEGRATED REPORT 2024

統合レポート

CREDIT SAISON

CONTENTS

クレディセゾンが大切にする価値観

目次／編集方針 …… 1
CEOメッセージ …… 2
経営理念 …… 4
クレディセゾンの事業変革と価値創造のあゆみ …… 5
6つの事業 …… 6
価値創造プロセス …… 7

長期戦略

COOメッセージ …… 8
前中期経営計画の振り返り …… 12
2030年に目指す姿と「セゾン・パートナー経済圏」 …… 13

特集　クレディセゾングループの挑戦と変革

グループの事業ポートフォリオ変革 …… 15
〈特集〉グローバル事業 挑戦の10年 …… 16
グローバル事業｜担当役員メッセージ …… 17
〈特集〉㈱セゾンファンデックスの変革 …… 19

新中期経営計画

新中期経営計画の概要 …… 20
利益構造の変化 …… 21
グローバル事業 …… 22
ファイナンス事業 …… 25
Topics セゾン×スルガ 交流人財の活躍例 …… 29
ペイメント事業 …… 30
CFOメッセージ …… 33
CSDX戦略｜担当役員メッセージ …… 37
人材戦略｜担当役員メッセージ …… 40
人的資本 …… 42

盤石な経営基盤

クレディセゾングループのサステナビリティ …… 47
リスク・機会への対応 …… 49
環境 …… 51
気候変動への対応（TCFD提言および新たなISSBの基準に基づく情報開示） …… 52
生物多様性 …… 54
人権 …… 55
安心・安全・便利な社会の実現 …… 56
情報／サイバーセキュリティ …… 57
地域社会との共生 …… 58

ガバナンス

社外取締役による座談会 …… 59
新任社外取締役のご挨拶 …… 62
コーポレート・ガバナンス …… 63
株主・投資家の皆さまとの対話 …… 67
主な賛同イニシアチブ・社外評価 …… 68
取締役・監査役・執行役員 …… 69

データセクション

11ヵ年の要約財務データ …… 71
セグメントハイライト／5ヵ年の非財務データ …… 72
会社情報・投資家情報 …… 73

ロゴに込めた想い

CREDIT SAISON

コーポレートカラーについて

〈 セゾンブルー 〉
「生活する人びとの幸福、希望」を象徴

〈 セゾングリーン 〉
「信頼、やすらぎ、文化性、先進性」を象徴

編集方針

当社では、お客様、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに対し、正確、迅速かつ公平な情報開示を行うことを最重要課題と位置づけています。

6回目の発行となる『Credit Saison Integrated Report 2024』は、「クレディセゾングループの挑戦と変革」をテーマに、事業ポートフォリオの変遷、2024年5月に公表した新中期経営計画の成長期戦略と資本政策を分かりやすくまとめました。創業当時から変わらないクレディセゾンのDNAがグループ企業にも脈々と受け継がれ、当社の価値創造プロセスにどのように影響し、取り組みを深化させているのか、ストーリー性をもってお伝えするよう意識して制作しています。
また、本レポートでは、企業価値向上に向けた成長ストーリーや資本コスト・株価を意識した経営の取り組みについても詳述しており、開示情報を拡充した資本政策や財務情報、環境・社会・ガバナンス（ESG）といった非財務情報も統合的に掲載し、当社の持続的な成長戦略をご理解いただけるよう努めるとともに、発行時期を従来開示時期に比べ2か月早期化し、情報鮮度の改善も意識しました。
当社が2030年に目指す姿や、「セゾン・パートナー経済圏」によるグローバルシナジーの創出について、より深くご理解いただけることを目指しています。

編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にし、信頼性と透明性を確保した統合レポート作成に取り組みました。
今後もステークホルダーの皆さまと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、適切な情報開示に努め、内容をより一層充実させていくよう取り組んでいきます。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

見通しに関する注意事項

本レポートにある将来の業績予想・事業環境予測等に関する記述は、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・事業環境等は、本レポートに記載した予想・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

2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）について報告していますが、一部2024年度の活動についても掲載しています。

CEOメッセージ



代表取締役会長CEO
林野 宏

人材の成長を後押しする
イノベーティブな企業であり続ける

多極化する世界でどう生き残るか

私たちを取り巻く国際情勢はますます不透明さを増しています。世界的に覇権争いが激化する中で、依然続くロシア・ウクライナ問題、さらにはパレスチナを巡る情勢など、地政学リスクはこれまでになく高まっています。また、インドをはじめとするグローバルサウスの台頭も目覚ましく、世界は多極化に向かっています。

当社のグループ経営を考える上でも、こうした国際情勢から目を離すことはできませんが、中でも人口が世界一に躍り出て、今後の世界経済でもインドがプレゼンスを高めることは必至です。当社は、2018年にインドに設立したKisetsu Saison Finance（India）Pvt. Ltd.（以下：Credit Saison India）を中心に、グローバル事業が順調に成長を続けています。多極化する世界で日本企業が存在感を発揮していくには、進出する国・地域の歴史にも造詣を深め、現地の課題や期待に寄り添いながら、新たなビジネスモデルを創出していかなければなりません。

社歴不問の抜擢人事

日本企業のグローバル展開はこれまで、現地企業の資本の過半数を押さえ、日本から社長を派遣する形で、本社の指揮命令系統に従わせるガバナンスが主流でした。多極化する時代で重要なのは、進出先の希望にかなう形で、その地域の経済発展に貢献することであり、出資比率に基づく支配ではありません。Credit Saison Indiaは、1,200名弱※にまで規模を拡大し、銀行口座を持てないアンダーサーブド層へのレンディング（貸付）事業を主軸に急成長を遂げていますが、同社執行チームに日本人は一人もいません。当社はベトナムでも、現地の金融機関がマジョリティの資本を持つ形で、2015年にHD SAISON Finance Co., Ltd.を設立しましたが、現地の優秀な人材が7,500名※に及ぶ社員を束ねており、そこにも日本人は一人も派遣していません。

ブラジルやメキシコも含め、こうしたグローバルのグループ会社で活躍する現地の主要メンバーは、東京・本社で開催するSaison Global Summitに招き、本社社員とはもちろん、グルー

プ全体で人材交流を図る機会を設けています。今年は約150名のグローバル人材が東京に集いましたが、国全体に勢いのあるインドの社員は、こうした場でも活力と熱気にあふれており、日本の社員に大きな刺激を与えてくれました。

グローバル・ガバナンスを考える上で、最も重要なことは、やはり、誰に任せるのか、現地のCEOをはじめとする執行チームの人選です。会社を変えるのは、いつの時代も人材です。人材の抜擢・登用において、当社では、社歴は不問です。当社本体の取締役会の構成メンバーを見ても、クレディセゾンで生え抜きの社内取締役は水野COO一人です。また社外取締役も多様な専門性を有するユニークな顔ぶれです。世の中が絶えず変わり続ける中で、経営も新しいものに挑戦していく、アクティブな取締役会であることが、ガバナンスの高度化にもつながります。

※2024年6月末時点

実体験とマインドが人を育てる

当社の人材は、バブル崩壊後も成長を追求し、実現してきた成功体験を持っている層がいる一方で、2000年以降に入社した若手社員の多くは、成功体験を持っていません。成功体験には、イノベーションの創出を邪魔しかねないマイナス側面もありますが、これから先、成功体験を実体験として持っていない人たちが幹部になっていくと、いざというときに踏ん張ることができない、そうした弱さがあるのではないかと懸念しています。私は、社員にはどんどん新しいこと、未知の仕事を経験させることが重要だと考えます。自分以外に頼る者がいないような環境に送り込むといったハードトレーニングが人材を成長させます。

サクセスストーリーと聞くと、めげることなくあらゆる困難に耐え、目標を変えずに諦めない、その先に成功が待っている、というのが定番です。しかしそれは、日本が二次産業を発展させてきた、一昔前の時代に必要とされたメンタリティだと私は思います。これからの時代、本当に求められるのはむしろ、ダメだと思ったときに「やめる力」です。やめることで新しい何かに挑戦する時間とエネルギーが生まれます。それを何に使うか自問自答し、決断する勇気とマインドが必要です。イノベーションは現在のやり方を否定することから生まれるのです。



変革の時代における組織・人のあり方

同じ作業を繰り返す単調な仕事は、機械が代わりにやってくれる時代になりました。生成AIの出現はそれをさらに後押しし、やめる勇気どころか、最初からやらなくても済む時代が来つつあります。そうした時代で、人間は何をすべきなのでしょうか。

私は、一人ひとりの好奇心から生まれる「もっと知りたい」という知識欲や夢中になる力が、機械では取って代わることのできない人間の新しいイノベーションを生み出す力の源泉と考えます。私は、「夢中力」の公式と称して、「能力とは集中して努力した時間の2乗に比例する」という仮説を立てています。「あの仕事をしてみたい」と自ら好奇心を持って仕事に臨むと、「働く」が、自ずと「学ぶ」、さらには「遊ぶ」とイコールに近い形になると考えています。

もちろん、その大前提には、働く環境が、一人ひとりの自由で多様な好奇心や価値観を包摂する土壌でなければなりません。イノベーティブな組織には、商品やサービス、仕事のやり方などを創造的に破壊する習慣が根付いています。この創造的破壊は、多様な価値観・考え方を持つ人と人とが交流することから生まれます。

一人ひとりの人材が、自由な意思に基づいて、平等に与えられた時間をどのように使うかを考え、行動して成長につなげていく。創造的破壊により商品・サービス、仕事のやり方は変わろうとも、組織のあり方は変わらず、そうした一人ひとりの多様な価値観を平等に扱い、個々の人材が持つ成長意欲を後押しする。クレディセゾンは、これからも一人ひとりの人材が最大限能力を発揮できる企業であり続けたいと思いますし、同時に、心の面だけでなく、経済的にも、社員一人ひとりの人生が豊かで充実したものになってほしいと願っています。

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。

創業当時から受け継がれる挑戦と変革のDNA

クレディセゾンのDNA、それは、顧客本位の発想とパートナーシップによって新たなイノベーションを創出する「創造的破壊」、女性や若者のような社会的に制約のある立場の自由を確保する「制約を受ける人びとをエンパワーする」こと、新しく柔軟な発想のために「お客様に自ら近づいていく」ことです。これらのDNAが創業当時から脈々と受け継がれ、現在の挑戦と変革につながっています。



セゾングループ創業者
堤 清二 氏

DNAに沿った行動の継続で重要課題（マテリアリティ）を解決

クレディセゾンは、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、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を定めています。創業当時から受け継がれる挑戦と変革のDNAに沿った行動を続け、社会課題の解決を目指すことは、私たちの成長と一体と捉え、ノウハウ・経営資源・社員一人ひとりの力を活用してグループ全体でサステナビリティの取り組みを進めています。

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

- 持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
- 一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
- お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
- パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
- 豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

クレディセゾン の事業変革と価値創造のあゆみ



1951年 創業

セゾングループの
思想と文化の始まり

1951年 月賦百貨店㈱緑屋の創業





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

ペイメント事業への転換

1982年 年会費無料「西武カード」発行
セゾンカードカウンターでの
即与信、即発行、即利用の開始

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

1997年 アメリカン・エキスプレス社との
提携により「セゾン・アメリカン・
エキスプレス®・カード」を発行

2002年 永久不滅ポイント開始

永久不滅ポイント

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

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



ファイナンス事業の本格化

1985年 信用保証事業開始

2009年 フラット35事業参入

セゾンの住宅ローン

2013年 セゾンの資産形成ローン
取り扱い開始

CREDIT SAISON セゾンの資産形成ローン

2017年 セゾンの家賃保証を取り扱い開始

SAISON CARD セゾンの家賃保証

2022年 住宅ローン
保証事業参入

グローバル事業の加速

2014年 シンガポールに現地法人を設立

2018年 インドにKisetsu Saison Finance
(India) Pvt. Ltd.を設立

2023年 ブラジル・メキシコへ進出

デジタル化の加速

2021年 CSDX戦略発表

CSDX

2022年 DX認定取得

2023年・2024年 2年連続DX銘柄選定

事業の多角化・ペイメント一本足打法からの脱却

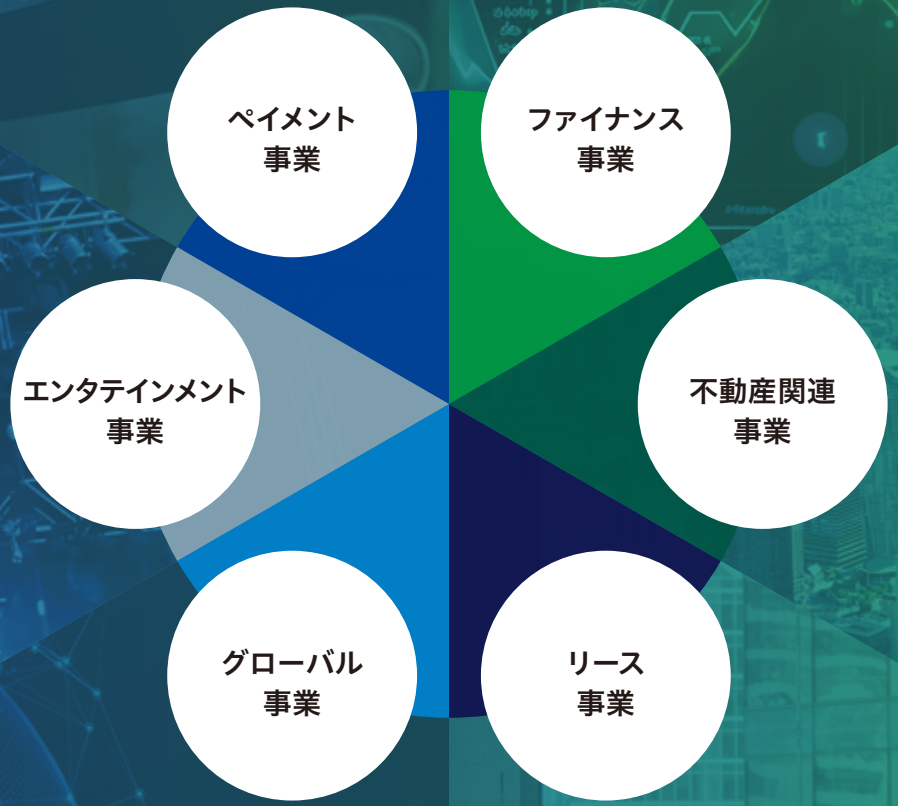
当社は、業界のタブーを打ち破る即与信、即発行、サインレス決済、永久不滅ポイントなど、顧客本位のサービスを次々にリリースし、2002年に年間カード発行枚数、総会員数、年間カード稼動枚数、年間カード取扱高など4指標で業界首位を達成しました。ペイメント事業での成長にとどまらず、信用保証や資産形成ローンをはじめとするファイナンス事業を強化し、業容を拡大しています。また、2014年からはグローバル事業を推進し、インドを中心とした各国マーケットにフィットした事業発展を目指しています。

※「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。

6つの事業

クレジット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と親和性の高い家賃保証事業も展開しています。そのほか、クレジットカード事業者等からバックオフィス業務を受託するプロセシング事業も運営しています。

信用保証事業、不動産ファイナンス事業から構成されており、事業性資金にも使用可能なフリーローンの信用保証、カード会員向け優待を付加した「フラット35」、投資用不動産購入をサポートする「セゾンの資産形成ローン」など、マーケットニーズに即したファイナンス機能の提供を行っています。



コンサート等のチケット販売やアミューズメント事業等から構成されています。

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

レンディング事業、インベストメント事業を中核として、アジア地域にとどまらず、全世界を視野に入れた事業開発を推進しています。適切な金融サービスを十分に受けられない人々（アンダーサーブド層）や企業に対して、デジタル化・現地化された金融サービスを提供することで、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。

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。

価値創造プロセス

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

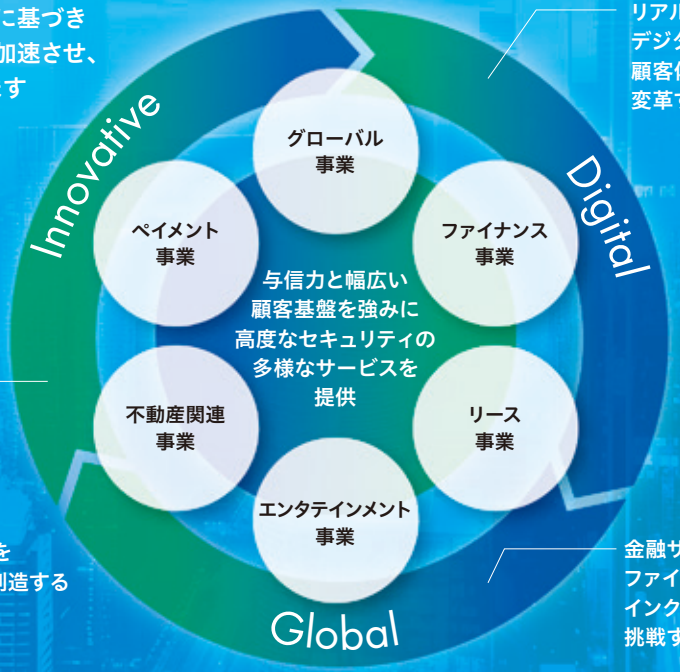
経営理念 サービス先端企業

6つの資本	内容	クレディセゾンの強み
財務資本 P71 データセクション	• 高い信用力に基づく多様な資金調達 • 独立系ノンバンク最上位クラスの信用力	健全な財務基盤
社会・関係資本 P16 特集	• すべてのステークホルダーとの共創意識 • 業界トップクラスの会員数を誇る顧客基盤 • 6つの事業で培った幅広い顧客基盤 • カード合弁・プロセシング・サービサーの立体的な経済圏	盤石な営業基盤
製造資本 P37 CSDX戦略	• 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	活力ある人材
知的資本	• 年齢、性別、学歴無用の能力主義 • 創業70年超で培った与信ノウハウ	脈々と受け継がれてきた企業文化
人的資本 P40 人材戦略 P42 人的資本	• ペイメント・ファイナンス分野に経験豊富な専門人材 • 顧客戦略と生産性向上を成し遂げる人材ポートフォリオ • 創造的破壊、失敗を許容する組織風土 • 全社員共通人事制度のもとで活躍する人材	イノベーション創出力
自然資本 P51 環境	• 気候変動をはじめとする環境負荷軽減に取り組む事業展開	

GLOBAL NEO FINANCE COMPANY

～ 金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ ～

「3つの基本コンセプト」に基づき
6つの事業のドライブを加速させ、
新たな価値を創り出します



リアルを融合させたデジタル化の推進で顧客体験・社員体験を変革する

あらゆる「困りごと」を起点に既存の価値観を変革し新しい価値を創造する

金融サービスという手段でファイナンシャル・インクルージョンに挑戦する

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

- 持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
- 一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
- お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
- パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
- 豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

市場環境・社会からの要請

［ 社会的課題 ］ •少子高齢化 •気候変動 •キャッシュレス化進展 •デジタル化 •資産形成ニーズの高まり

ステークホルダーとともに創出する価値

お客様 ／ パートナー ／ 地域・コミュニティ ／ 株主 ／ 社員

財務成果

ROE（自己資本利益率）	11.2%※1（前期7.5%）
自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率）	16.3%（前期15.4%）
グループ事業利益の向上	719億円（前期609億円）
配当金総額	172億円（前期109億円）
株主総利回り（連結）	239.1%（前期111.0%）

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を中心とした社会・環境課題取り組みの進捗

CDP「B」スコア認定

SBTi認定取得

社員によるCO_2排出量削減施策「セゾンエコチャレンジ」実施

株主・投資家との対話件数	251回
セキュリティ事故件数	0件

働きがいと多様な価値観の醸成

女性社員比率	73.8%
女性管理職比率※2	25.3%
デジタル人材	約400名
有給休暇取得率	85.2%

新事業・プロダクト開発

新プロダクトリリース件数	約60件
NEXT SAISON※3提案数と事業化数	提案数約1,100案件　実現数15案件以上

社会・環境課題解決力の強化

アジアを超えた全世界のアンダーサーブド層へのファイナンシャル・インクルージョン

カーボンニュートラル・循環型社会の構築を目指した業務提携

環境保護活動（赤城自然園の運営）	来園者数約6.7万人

※1 負ののれんを除く：8.3%　※2 部課長職
※3 経営層含む全社員が事業提案・業務改善/改革報告などを行う社内プログラム

COOメッセージ

受け継がれてきたDNAを活かしながら「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」として世界で存在感を発揮していく



代表取締役(兼)
社長執行役員COO
水野 克己

2030年に目指す姿

2024年5月、新中期経営計画(以下、新中計)の発表と同時に、2030年に目指す姿として「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY～金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ～」を掲げました。これには、セゾングループを率いた故・堤清二氏が提唱されていた「生活総合産業」という思想を引き継いでいますが、ここまでデジタルが浸透していなかった当時と今とでは、消費者の嗜好もビジネスのあり方も大きく異なります。その中で私たちは、ファイナンス領域にとどまることなく緩やかなパートナーシップで「セゾン・パートナー経済圏」を構築し、お客様の困りごとを解決するツールをご提案していきたいと考えます。ただ、そのツールの広がりはどの分野も、最終的に「決済」という金融機能でつながります。そこは当社が長年培ったノウハウに加え、決済を取り巻く幅広い金融機能の強化を通じて金融・決済の専門集団としての能力を高め、ファイナンスカンパニーとして提供できるサービスの振り幅を広げていきます。直近ではスルガ銀行㈱との提携で銀行機能を取り入れたほか、大和証券㈱とは証券機能、ソニー生命保険㈱とはライフプランに関するコンサルティング機能と、個別機能面での業務提携も進めています。

また、目指す姿に「グローバル」を冠した背景には、少子高齢化等により日本の経済市場が縮小傾向にある中で、企業の持続的な成長には常に挑戦や変革が必要だという強い想いのほか、世の中の困りごとをグローバルに解決していきたいという想いを後押しする、当社グローバル事業の目覚ましい成長への自信もあります。

中長期で描く事業ポートフォリオ

「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」の事業ポートフォリオについては、社長に就任した2021年、ペイメント:ファイナンス:グローバル:新規事業が「3:3:3:1」となるイメージを持っていました。しかし、昨年の統合レポートで私は、長期目線ではグローバル事業が5割まで拡大するポテンシャルや、関連会社も含めた新規事業の伸長により「3:3:3:3」となる可能性も補足しました。特に最近のグローバル事業の手ごたえを考えると、次回策定する2027年度からの中計期間では、いよいよグローバル事業が「5」になる可能性も高いと感じています。しかしいずれにしても、志向する姿は何か1つの事業が突出する事業ポートフォリ



オではなく、各事業が切磋琢磨しながら成長し、規模を拡大していくものであることに変わりありません。

新規事業に関しては、約3,500万人の顧客基盤に対して、お客様の困りごとを解決するのに最適な商品・サービスをワンストップでご提案できる体制を今後も強化していきます。業務提携のパートナーや拡充させる領域の検討、または内製化で進めていく事業など、新規事業の可能性は引き続きさまざまな選択肢を探りながら進めていきたいと思います。

前中期経営計画は1年前倒しで事業利益目標を達成

事業利益522億円となった2018年度以降、新型コロナウイルス感染症の影響で事業の成長確度が鈍化し、2021年度の事業利益は523億円で着地となりました。そんな中、2022年度からスタートした前中計では、最終年度（2024年度）の事業利益目標700億円を掲げたものの、かなりチャレンジングだと捉えていました。しかし、ニューノーマルに合わせた事業展開を進めながら構造改革を徹底して進め、全社員の頑張りもあって、コロナ禍からの経済回復の流れの中で、2023年度に事業利益719億円で着地、1年前倒しで目標を達成できました。構造改革によって筋肉質な体質に移行できたことに加え、グループ各社においてもビジネスモデルを変革して収益貢献を果たしてくれたことが利益伸長に大きく寄与しており、国内事業は「稼ぐ力」がしっかりとついてきたと評価しています。2021年3月に私が社長に就任した際には、改革がしっかり遂行できなければ当社は衰退するかもしれないという危機感を込めたメッセージを発信し、全国に足を運び多くの社員との対話にも努めました。改革の必要性に対する理解が浸透し、社員がしっかりと頑張ってくれたその結果が2023年度の業績に結び付いたと評価しています。

新中期経営計画を策定

2024年度からの新中計では、3年後の2026年度に事業利益1,000億円の達成を目標としています。同時に、ROEを9.5%に高め、PBRが1倍を割れている現状を打破していきます。最も大きな要素となるのは、稼ぐ力を引き続き強化していくことです。

新中計では4つの重点テーマとして、①国内事業の徹底的な筋肉質化、②各事業を加速させる銀行機能の活用と金融機能の増強、③インドを起点としたユニークなグローバル展開の進化と国内・海外双方向の融合、④事業戦略と連動した社員の成長と経営基盤の強化、を掲げました。

グローバル展開については、当社がグローバル事業を始めてから約10年が経ち、ようやく事業基盤が整ってきました。特にインド事業は、勢いのある同国の成長を取り込んで目覚ましい伸びを見せています。この国を起点にグローバルに水平展開を進めていくことが、次の当社の成長につながると確信しています。2023年度にはメキシコとブラジルにも進出していますが、アフリカも有望な市場の1つとして市場調査を進めています。これから先、さらにグローバル事業を拡大していく上では、人口が多く、経済成長が望め、なおかつデジタル化がさらに進む市場がターゲットになっていきます。ASEAN、インド、南米の3リージョンに拠点を置きながら、新規エリアへも進出することで、さらなる事業成長を目指していきたいと思います。

一方で、現状の当社の事業構造を見ると、2023年度の事業利益719億円の約9割を占めているのは国内事業です。将来的にグローバルでの成長を見据える上でも、国内

で安定した収益基盤を維持し続けることは不可欠であり、国内事業をしっかりと強化・成長させながら、2030年とその先の未来を見据えてグローバルに成長投資を振り向けていきます。

国内の事業環境を見ると、金融機関系や通信キャリア系等の競合他社も経済圏構想を打ち立てています。しかし、当社が競合他社と一線を画しているのは、ポイントを軸にした顧客囲い込み戦略を推進していない点です。ポイントを軸に顧客獲得コストを投じても、バーゲンハンターとも呼ばれるポイント重視の消費者はあまり粘着性がありません。少子高齢化で縮小市場にある日本では、粘着性の高いお客様のロイヤリティを高めていく施策が有効だと考えており、そうしたお客様の困りごとを解決できる、緩やかな経済圏を拡張していきたいと考えます。幸い、セゾングループに対しては「なんとなく好き」というイメージを持ってくださっている方が多く、これは非常に幸運です。少しスタイリッシュで先進的だ、と想起されるようなブランドであり続けられるよう、時代に流されず着実にブランド戦略を進めていきたいと思います。



リスク認識

国内では今後もキャッシュレス化が進んでいくと見ており、市場規模に関して経営上のリスクはさほど認識していませんが、ファイナンスもペイメントも、しっかりと利ザヤを確保できるようコントロールしていくことが重要になります。一方で、個人情報を扱う事業者として、巧妙化するサイバー攻撃は死活問題にもなりかねないとの認識のもと、サイバーセキュリティの強化を進めています。

海外市場では、特にグローバルサウスの経済成長に不安はないものの、金利環境や為替、法規制の変化等は成長阻害要因になりうるため、常にリスクとして想定しています。インドのKisetsu Saison Finance（India）Pvt. Ltd.に関しては、㈱みずほ銀行に出資いただき、将来的な規制動向や監査で指摘されうる事項等を先回りして対応できるようなグループガバナンス体制を構築しています。メキシコとブラジルはまだその段階にまで来ていませんが、インドでの事例を参照しながら、外部のメンバーも取締役会に入れてガバナンスを高めていきたいと思います。

社員との対話

今、私が精力的に進めているのが、5月に発表した新中計に関する社員との対話です。第1四半期には部長・課長層を中心に10回ほど、約300名に私から新中計の全体概要を説明し、部長・課長からの疑問や各部門の課題についてヒアリングしてきました。7月以降は、グループ各社に対しても同様の対話をしながら、各社に期待したい役割等を依頼しています。下期以降は、係長以下の社員ともできるだけ多くリアルで対話していきます。中計初年度にこうした取り組みをしっかりと行うことがとても大事だと考えています。

今回掲げた数値目標を確実に達成するためには、何よりも稼ぐ力をさらに強化し、2027年度以降の次期中計では、確実にROE10%超に持っていきたいと考えています。



ダイバーシティの息づく企業文化

複数の事業が成長するにつれて、ダイバーシティの価値観を受け入れる企業文化が自然と息づいてきたように思います。取締役会でも、多様性あるメンバーの視点や知見をしっかりと取り入れ、当社の企業価値向上に役立てています。当社に必要ないのは、異文化を排除するやり方をする人です。さまざまな人材の多様な意見を受け入れ、それを自分の事業や仕事に活かしていく、そうした進め方が不可欠です。

人材戦略

新中計では、今後の人材戦略として、金融決済、不動産、デジタル、グローバルの4分野で専門的なスキル・知識を持った人材を2030年までに拡充していく方針です。キャリア入社社員だけでなく、長年同じような業務をしてきた人材についても、積極的に配置転換を通じて新しい価値観の中で新たな経験・知見を積んでもらえるような施策を進めます。人材交流や人員配置を通じて、ダイバーシティと専門スキルの両方を兼ね備えた人材を育成していきたいと思います。

また、優秀な人材を確保・定着させていく上では、報酬面の拡充は重要な要素です。前中計では1年前倒しで目標を達成できたため、役員から一般社員まで一律50万円超を決算賞与として還元しました。成果に報いていくこと、そしてパフォーマンスに見合う評価をしていくことはとても重要ですが、同時に、ファイナンスとペイメントでは事業内容が全く異なりますので、事業部ごとの報酬体系編成や、専門人材のための報酬体系の構築は今後の課題と認識しています。

DX人材については、当社はTier1からTier3に分けて定義しており、最もプロフェッショナルなTier1人材は現状150名の人員がいます。エンジニアの気持ちに寄り添ってマネジメントを進める小野CDO兼CTOのもと、辞めた人材がほとんどいない、テック業界では驚くほど高い定着率となっています。DX人材の拡充に向けては、Tier3のデジタル人材を1,000名にしていくことを目標に掲げ、現在400名弱※とかなり地固めができつつあります。中長期的に当社DXの非常に強い戦力になると期待しています。

※2024年7月末時点

ステークホルダーへのメッセージ

前中計では1年前倒しで事業利益目標を達成し、私たちは今、稼ぐ力を含めて、ようやく成長路線に本格的に回帰できると自信を取り戻しています。これまで、基幹システムの問題やコロナ禍等で成長路線に舵を切りづらい時期が続きました。当社のPBRはいまなお1倍を割れています。新中計の数値目標を達成しつつ、早期にPBRを健全な状態に戻したいと思います。IR活動での積極的な情報開示に加え、私自身も機関投資家との対話の機会を増やし、資本市場との認識ギャップが見られるところは精力的に説明していく考えです。

私たちの歴史を振り返ると、上場企業で何年も働いているような人が初めて持てるツールだったクレジットカードを女性や若年層に開放するなど、独自の思想を持ち、事業成長を果たしながら社会に貢献してきた軌跡があります。今、グローバルで私たちが手がけている事業は、これまで日本で行ってきた事業と同じ思想で展開されています。当社の経済的メリット以上に、進出する各地域の経済発展や、その地域に暮らしている人たちの生活をより良くし、困りごとを解決していく、そうした思いがDNAとして根付いているのです。これからも社会インフラとして、安心・安全に365日24時間稼働し続けるという大切な責任に加え、事業を通じて環境にも社会にも貢献しながらサステナブルな成長を追求していきます。引き続きご期待・応援いただけますようお願い申し上げます。

前中期経営計画の振り返り

2023年度は「総合生活サービスグループへの転換～リアルとデジタルの融合でカスタマーサクセスを実現～」を中期経営ビジョンとする3ヵ年計画の2年目を迎え、重点方針である「セゾン・パートナー経済圏の確立とグループ間の事業連携強化」「ペイメント事業の再生」「ファイナンス事業の健全な成長と新たな事業領域への進出」「グローバル事業の展開加速」を全社一丸となって推進しました。その結果、700億円の事業利益目標を1年前倒しで達成、新中期経営計画の策定に至りました。

2016－2018年度

［ 2018年度実績 ］

事業利益(IFRS)	522億円
EPS	186.8円
自己資本比率	15.3%
ROE	6.2%

2019－2021年度

［ 2021年度実績 ］

事業利益(IFRS)	523億円
EPS	226.4円
自己資本比率	15.6%
ROE	6.5%

2022－2023年度

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

	［ 2024年度目標 ］	［ 2023年度実績 ］
連結事業利益	700億円	719億円
EPS	300円超	453円超
ROE	8%程度	11.2%
自己資本比率	15%程度	16.3%

1年前倒しで達成

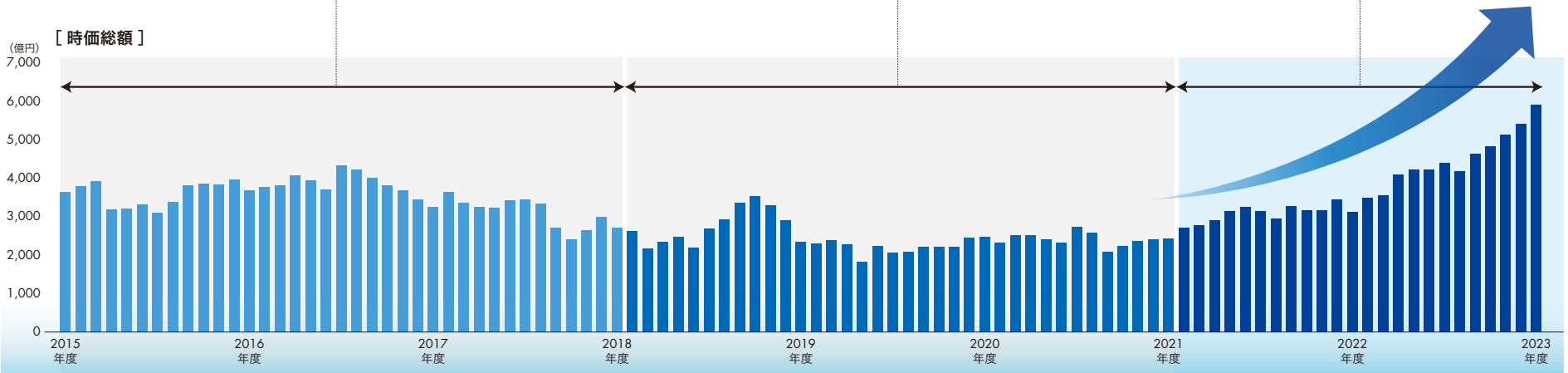
	［ 2021年度実績 ］	
配当金	55円	105円
配当性向	24.3%	23.2%

増配

成果

- 国内事業の堅調な成長（ペイメント事業・ファイナンス事業）
- スルガ銀行㈱との協業開始による金融サービスの多様化と強化
- グローバル事業の飛躍的成長に向けた基盤構築

［ 時価総額 ］



2030年に目指す姿と「セゾン・パートナー経済圏」の構築を目指す

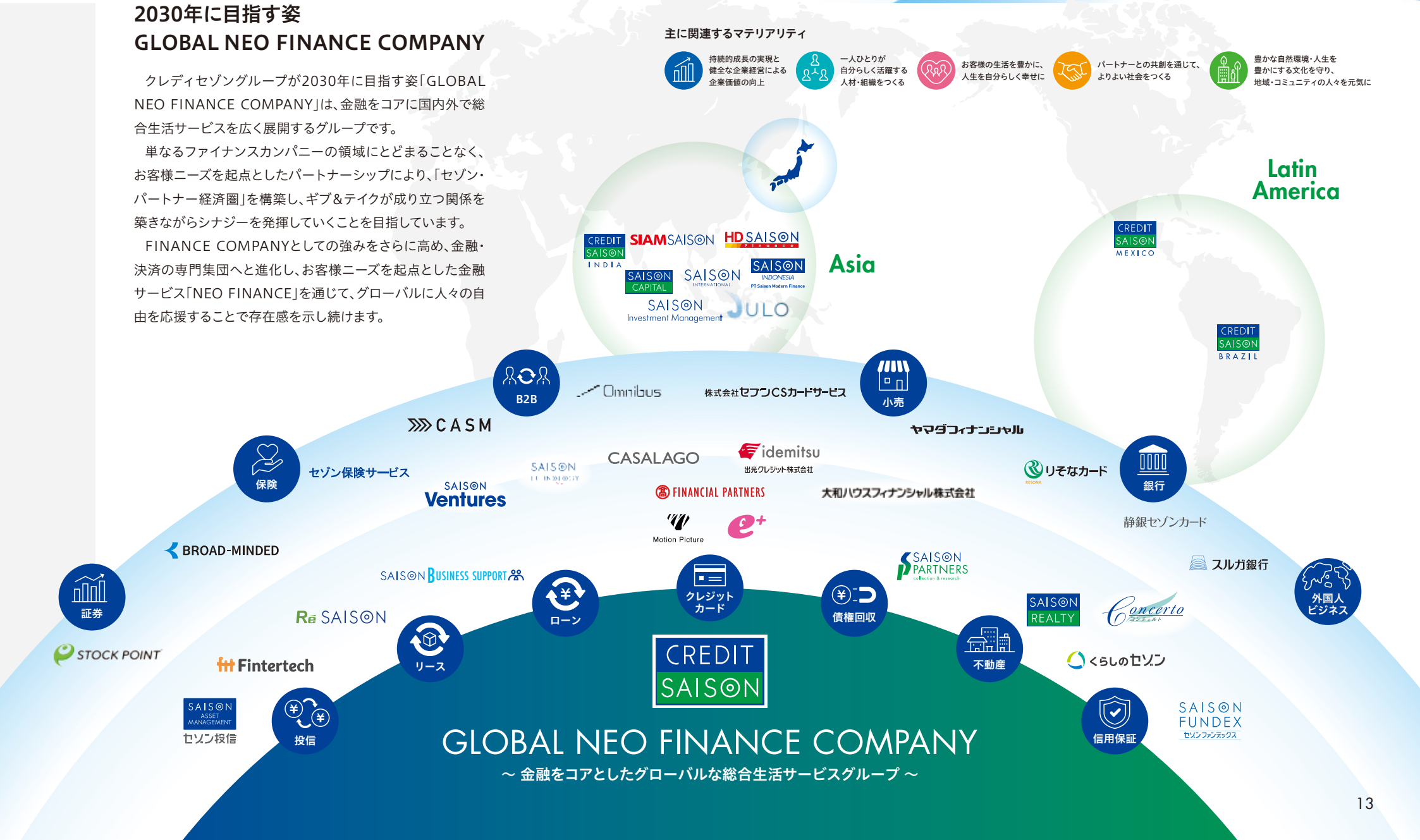
2030年に目指す姿と「セゾン・パートナー経済圏」

2030年に目指す姿
GLOBAL NEO FINANCE COMPANY

クレディセゾングループが2030年に目指す姿「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」は、金融をコアに国内外で総合生活サービスを広く展開するグループです。

単なるファイナンスカンパニーの領域にとどまることなく、お客様ニーズを起点としたパートナーシップにより、「セゾン・パートナー経済圏」を構築し、ギブ&テイクが成り立つ関係を築きながらシナジーを発揮していくことを目指しています。

FINANCE COMPANYとしての強みをさらに高め、金融・決済の専門集団へと進化し、お客様ニーズを起点とした金融サービス「NEO FINANCE」を通じて、グローバルに人々の自由を応援することで存在感を示し続けます。



2030年に向けた挑戦

当社グループが目指す「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY ～ 金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ ～」は、パートナーシップで構築する「セゾン・パートナー経済圏」を通じて、グローバルにシナジーを発揮しながら、より広範なサービス提供を行う企業グループとして成長を続けていきます。

2030年に向けたグループ全体の取り組み

01 国内・海外のターゲット顧客層における存在感の発揮

- 金融専門性・金融機能・対面チャネルの3つを整備し、富裕層・SMEに深く入り込むアプローチを確立
- インドモデルの横展開を中心とした金融サービス提供によるファイナンシャル・インクルージョンの実現

国内：富裕層・法人（個人事業主・SME※1）
クロスセル・アップセルを生み出す差別化戦略
金融人材 → 個々に最適化された金融サービス → 機能充実

海外：アンダーサーブド層※2個人・MSME※3
ファイナンシャル・インクルージョンの実現
インドモデルの横展開
現地ニーズに即した金融サービス

02 金融サービスをコアとする総合生活サービスグループへの転換

- 顧客戦略と生産性向上を成し遂げる人材ポートフォリオの構築を目指す
- デジタルとイノベーションにより生産性を向上させる

金融・決済 専門人材 / 不動産 専門人材 / デジタル 人材 / グローバル 人材

LEVEL UP / REFINE

トレーニング
- 資格取得者向けのキャリアパス構築
- 社内研修プログラムの充実

リテンション
- 競争力のある報酬体系の構築
- キャリアパスの透明性向上

エンゲージメント
- 経営ビジョンと目標の定期的な共有
- エンゲージメントサーベイの活用

03 グローバルな金融事業プレイヤーとして認知される

- FinTechエコシステムを活用した提携モデルをリージョナルに展開
- 国内と海外両軸での事業拡大と双方向での融合を通じて、金融をコアとした価値提供を進化させる

人材等の経営資源の融合
国内 ∞ 海外
クレディセゾン全体のグローバル化に向けた主な取り組み
Saison Global Summit開催・役員・部門長中心の**各国拠点訪問・トレーニー**制度など

2030年に目指す姿

GLOBAL NEO FINANCE COMPANY
～ 金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ ～

※1 中小企業（Small and Medium-sized Enterprise）　※2 経済的、地理的な理由やインフラなどの問題から、既存の金融サービスに十分にアクセスできない、または不便を感じている人々　※3 中小・零細企業（Micro Small & Medium Enterprises）

feature

グループの事業ポートフォリオ変革

2030年、そしてその先へと続く クレディセゾンの挑戦と変革のDNA

企業や事業が持続的な成長を遂げるには、現状維持を否定し、常に変革に挑む必要があると私たちは考えています。創業当時から続くクレディセゾンのDNAは、その想いが行動となり、具現化され根付いてきたもの。その挑戦と変革のDNAはグループ企業にも広がり、事業成長とグループ力向上に繋がっています。

本特集では、様々なトライアンドエラーを繰り返しながら事業を確立してきたグローバル事業の挑戦、お客様やマーケットニーズにより深く迅速に対応すべく事業領域を拡大してきた連結子会社㈱セゾンファンデックスの変革への取り組み事例を紹介します。GLOBAL NEO FINANCE COMPANYの実現に向けて、当社グループはこれからも事業変革に挑戦し続けます。

GLOBAL NEO FINANCE COMPANY

～ 金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ ～

各事業の成長による グループ力の向上

グローバル事業

トライ&エラーによるビジネス確立

ファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指し、インド・東南アジア・南米でレンディング事業を展開するグローバル事業は、2014年の本格始動から手探りで事業形態を模索し、利益創出の確度を高めてきました。

受け継がれるDNA 現地主導の事業運営

グローバル事業 挑戦の10年 ›P16

ファイナンス事業

保証・不動産ファイナンス参入

「信用保証」「資産形成ローン」をはじめとする当社のファイナンス事業の成長に加え、㈱セゾンファンデックスにおける事業ポートフォリオ変革、2023年5月に資本業務提携を締結したスルガ銀行㈱との取り組みなど事業基盤を拡大しています。

銀行連携

㈱セゾンファンデックスの変革 ›P19

ペイメント事業

年会費無料

永久不滅ポイント

「即与信、即発行、即利用」「永久不滅ポイント」をはじめ、常にお客様を見つめ、新しいイノベーションを生み出し続けてきました。異業種からの決済サービス参入など変化が激しいマーケット環境を踏まえ、プレミアム層・SME戦略などの重点戦略で他社との差別化を図りながら、事業拡大を目指しています。

即与信 即発行 即利用

サインレス

挑戦と変革のDNA

顧客本位のサービスの創出

絶え間ないイノベーション

〈特集〉グローバル事業 挑戦の10年

挑戦と前進の10年

2014年にシンガポールに地域統括拠点を設置して以来、当社はグローバルにおけるファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指し、東南アジア、インド、そしてラテンアメリカ地域へと事業を拡大してきました。さまざまな挑戦を続ける中で、当社の戦略は日本モデルを持ち込む「タイムマシン方式」から現地主導の運営によるFinTech企業との提携を中心としたレンディング事業へと変化を遂げ、現在1,000名※1を超える現地人材が各国で活躍しています。

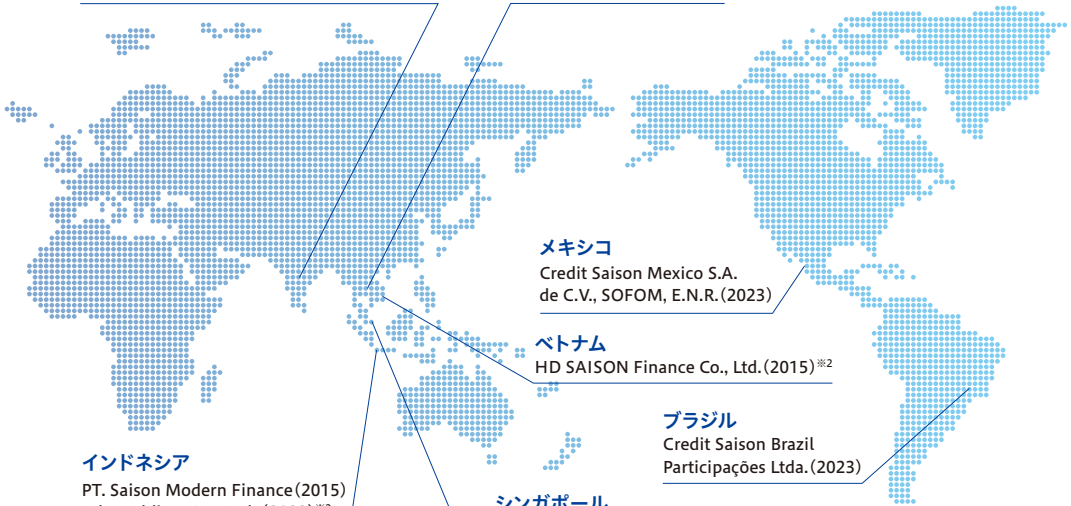
当社の第三の柱として、グローバル事業がさらなる躍進を遂げられるよう、グループ一丸となって取り組んでいきます。

※1 2024年6月末時点 海外連結子会社のみ

Creating Opportunities
Enabling Dreams

海外展開国 **7カ国**

事業者数 **11社**



インド
Kisetsu Saison Finance（India）Pvt. Ltd.（2018）

タイ
Siam Saison Co., Ltd.（2018）

メキシコ
Credit Saison Mexico S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.（2023）

ベトナム
HD SAISON Finance Co., Ltd.（2015）※2

ブラジル
Credit Saison Brazil Participações Ltda.（2023）

インドネシア
PT. Saison Modern Finance（2015）
Julo Holdings Pte. Ltd.（2022）※2

シンガポール
Saison International Pte. Ltd.（2014）
Saison Investment Management Pte. Ltd.（2021）
Saison Capital Pte. Ltd.（2019）
Saison Crypto Pte. Ltd.（2023）

※2 当社出資年

［ グローバル事業の歩み ］

2005 中国にコンサルティング子会社を設立

2014 **シンガポールに地域統括会社を設立、グローバル事業を本格始動**

2015 **ベトナムとインドネシアで海外初の合弁会社を設立**



2018 **Grab Inc.（現Grab Holdings Ltd.）との合弁会社を設立、東南アジア各国にてデジタルレンディング事業を展開**

タイにてSiam Cement Groupと三井物産株式会社との合弁会社を設立

インドに子会社を設立、レンディング事業を展開



海外向けコーポレート・ベンチャーキャピタル（CVC）を設立

2022 **シンガポール法人をSaison International Pte. Ltd.に商号変更、IHQ（国際統括本部）として機能を拡充**

デジタルレンディング事業を展開する
インドネシアのJulo Holdings Pte. Ltd.に出資



Web3領域に特化したCVCを設立

2023 **初のラテンアメリカ地域進出、ブラジル、メキシコに子会社を設立**



Saison International Pte. Ltd. COO
Keith Wong

2018年、「SAISON」ブランドがまだグローバルには広く知られていない時期に、私はSaison Internationalの2人目の現地採用メンバーとして入社しました。その際感じたクレディセゾンのユニークで革新的な企業文化は、この数年でさまざまな新規事業の立ち上げに成功した大きな要因だと考えています。Saison Internationalは今や多様なバックボーンを持つ30名からなる当社のIHQとして、海外子会社間の交流やノウハウの共有を通じて各国のリーダーとともにビジネスチャンスを模索し、今後の課題に備え続けています。次の10年、さらにその先を目指して、不確実性を乗り越え、当社のグローバル事業をさらなる高みへと導いていきたいと思います。



取締役（兼）専務執行役員
グローバル事業全般執行
グローバル事業部、サステナビリティ推進部 管掌
森 航介

担当役員メッセージ

“SAISON”が世界に羽ばたく姿を目指し、グローバル・トランスフォーメーションを推し進める

グローバル事業の本格始動から今年で約10年。これまでの振り返りと、新中期経営計画における戦略・目標について教えてください。

グローバル事業が立ち上がった最初の5年はトライ＆エラーの繰り返しでした。当時はクレジットカード事業の海外展開を目指していましたが、国によっては銀行ライセンスが必要であり、日本モデルをそのまま持ち込むのは難しいと分かりました。またその頃は本社主導による現地企業との合弁を基本戦略としており、ベトナム・インドネシアではこの方針に基づいて事業を立ち上げました。転機が訪れたのは2018年、東南アジアの配車サービス大手Grabとの合弁事業です。同社の創業者を含むマネジメント陣と接する中で経営のダイナミズムを体感し、ユニコーン企業ならではのスピード感や人材戦略を学ぶことができました。その経験がまさに当時並行して進めていたインド事業の立ち上げの礎石となり、現地主導の戦略への転換点となったのです。こうして数々の学びを経て勝ち筋が見えてきたのが直近の5年です。

新中期経営計画ではグローバル事業200億円の事業利益達成に向け、「グローバル・トランスフォーメーション」をテーマに次のステージへと進化させます。当社のグローバル・トランスフォーメーションとは、海外子会社が自社の事業だけでなく各国間のシナジーを創出することにより「SAISONブランド」を世界に展開し、また本社と子会社という立場を超え、互いの学びや良い部分を還元・共有し合うことを意味します。これにより長期的に組織が進化し続けられる基盤が構築されると考えています。

足元は、インド事業をスケールさせていくことに加え、2023年はじめに立ち上げたブラジル・メキシコ事業の軌道化に注力します。両国事業とインド事業の立ち上げ時で大きく異なるのは潤沢な人材リソースです。シンガポールのIHQ（国際統括本部）をはじめ、人材のレベルは5年前と比べ格段に上がっています。国を超えて横断的に事業に携わることで彼ら自身の成長にも繋がり、ひいてはグループ全体のケイパビリティが向上すると考えています。

世界のマクロ環境は日々目まぐるしく変化し、不確実性を増しています。グローバル事業を取り巻く市況の変化についてどのように考えていますか。

市況と言ってもパンデミックのように世界的に影響を受けるリスクもあれば、政策の変更など各国特有のリスクもあり、一言で語れないのがグローバル事業です。例えば、インドは経済成長に加えてデジタルインフラも整備されているためファイナンス市場の成長余地がありますが、規制のリスクは常に存在します。ブラジルは経済成長が続くものの、サプライチェーンにおけるクレジットの流動化が進む中で金利も下がっていくと見ています。メキシコは中国からの生産移管先として成長性が高く、またファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）の観点でもポテンシャルが高い一

方、デジタルインフラの整備は不十分です。私たちはアンダーサーブド層を対象とした拡大余地のある市場で事業を展開しているので基本的には追い風と見ていますが、こうした国ごとのリスクに対し本社の指揮下で共通化された戦略では対応しきれません。そこで重要なのが現地に精通した人材の存在です。インドでは事業開始直後にパンデミックによるロックダウンを経験しましたが、その間システム構築に力を入れた結果、成長は加速しました。与信面においても、まだ事業が小規模だったこともあり痛みを最小限に抑えながら貴重なワーストケースデータを獲得できました。このように臨機応変に対応できたのはまさに現地人材のおかげであり、ここに当社がかつて日本で乗り越えてきた総量規制や上限金利等の経験・ノウハウを注入することで、先々に起こりうるあらゆるショックに備えることができると考えています。

インド事業の取り組みと今後の具体的な施策、および課題について教えてください。

インド事業は現地のFinTech企業との提携（BtoBtoC）による市場参入の結果、リスクを低減しながら幅広い知見・データを蓄積することに成功しました。一方で本格的に事業を大きくし持続的に成長していくには、エンドユーザーへの直接貸付（ダイレクトレンディング）への参入は不可避と考え、2年ほど前からBtoCモデルに注力しています。今年に入り有担保ローンの提供も開始するなど多角化を進め、残高伸長とともに収益性の向上、リスク分散も図ります。また資金調達については、信用格付機関からのAAA格付をもとに現地銀行からの借入、社債・CPの発行と多様化を進めてきました。今後さらに債権の流動化により自社のバランスシートに制約されない成長、資産効率の向上を目指します。

課題面では先ほどお話した規制リスクが大きいですが、専門チームを設置し迅速かつ適切に対応できる体制を設けています。規制リスクが高いと聞くとネガティブに思われがちですが、インドの場合根底にあるのは市場の健全な成長・消費者保護であり、中長期目線ではむしろ必要な過程であると理解しています。

各地で事業を牽引する人材の活躍についてどのようにお考えですか。

よく「どうして優秀な人材を集められているのか？」と聞かれますが、さまざまな観点がある中で最終的には組織の「DNA」が大事だと考えています。信用力や資金力であれば他にも魅力的な企業はたくさん存在しますが、新しいことに挑戦する、走りながら考える、という創業当初からのDNAに惹きつけられて当社を選んでくれたメンバーは少なくありません。転職は当たり前という海外において一人ひとりのリテンションはもちろん大事ですが、何よりDNAに共感してくれる人材を惹きつけ続け、たとえ人が変わっても継承していくことが大事だと考えています。このDNAを言語化し共通理念とするものとして、今年初めてグローバル事業独自の「Mission・Vision・Values」を策定しました。こうした取り組みをより効果的に社外に発信すべく、現在ブランディング＆コミュニケーションにも力を入れています。

森専務はサステナビリティ委員会委員長でもありますが、昨今のサステナビリティを取り巻く環境の変化や、クレディセゾンの具体的な取り組みや成果についてもお聞かせください。

当社がグローバル事業で展開しているアンダーサーブド層への資金提供は、SDGs達成にも必要とされるファイナンシャル・インクルージョンとして広く認知されています。言い換えれば、グローバル事業そのものが社会にポジティブ・インパクトをもたらす事業だということです。そこで、グローバル事業を担当する私がサステナビリティ推進部を管掌しつつ、当社のサステナビリティ推進委員会の委員長としてグループ全体のサステナビリティを統括し、対外発信を強化することで企業価値向上を目指しています。

2023年度のグローバル事業に関連する取り組みとしては、Saison Internationalに組成したインパクトチームにより、11月に当社グループ初のインパクトレポートを発行、またサステナビリティ推進委員会の中に新たにSocial Impact推進WGを設置し、同チームのメンバーがトップを兼任するなど本社と海外子会社の融合を進めています。気候変動への対応面では、初の取り組みとしてインド子会社のCO_2排出量を測定、2024年度の開示を予定しています。

サステナビリティは今、投資家が企業を選別する際の判断要素の1つであり、上場企業として対応がマストな取り組みも増えつつあります。当社は引き続き事業を通じた社会的価値の創出を図ると同時に、その取り組みを積極的に発信し続けていきます。

〈特集〉㈱セゾンファンデックスの変革

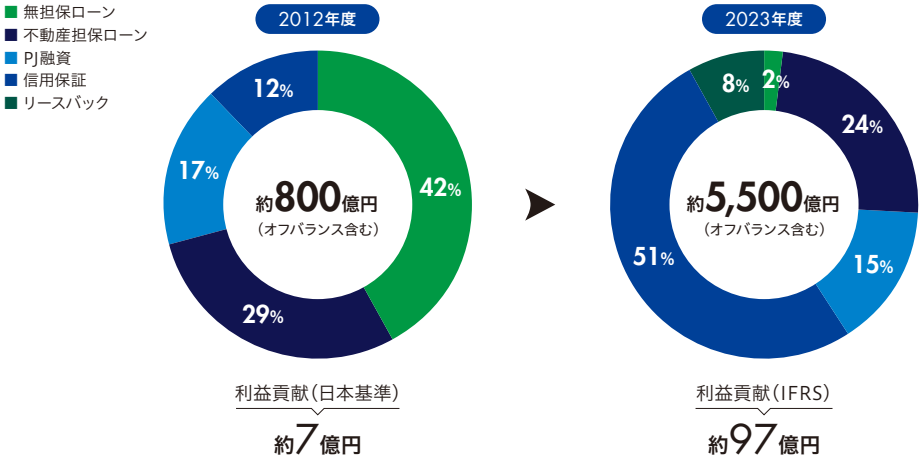
当社の連結子会社にあたる㈱セゾンファンデックスは、1984年の発足以来、時代の変化やお客様のニーズに即した事業の展開に努めており、無担保ローン（カードローン）から不動産金融を中心とした事業ポートフォリオへ事業変革を遂げてきました。

現在は、融資を基盤とした不動産担保融資事業や不動産金融事業で培ったビジネスモデル、与信ノウハウ、不動産の価値を見極める目利き力を活かして、金融機関との保証業務提携の推進、不動産ソリューション事業の展開など絶えずイノベーションを継続して事業の拡大を図っています。

お客様のお金の悩みを解決することを使命とし、これからも多様化する資金ニーズに的確かつ柔軟にお応えするために「不動産×ファイナンス」のスペシャリストという独自の強みを活かし、新たなファイナンスソリューションの実現を目指していきます。



[資産残高　構成推移]



利益貢献（日本基準）
約7億円

利益貢献（IFRS）
約97億円

お金の悩みに、答えを。



㈱セゾンファンデックス
代表取締役社長
三浦 義昭

お客様の金融ニーズは多岐にわたります。国内の金融機関数はメガバンクをはじめ地域金融機関、農業協同組合等も合わせると1,400社を超え、全国の支店網により、私たちは日々安定した金融サービスを受けることができます。しかし、銀行で融資を受けられない、審査に時間がかかって間に合わないなどの相談は後を絶ちません。私達セゾンファンデックスは、お金に困った方々へより深くより迅速な金融サービス、お客様にとって最適なソリューションサービスを提供してきました。

銀行等金融機関で融資を受けられないお客様に対し、不動産金融に特化した高い専門性を活かした金融ソリューションサービスを提供するほか、地域銀行と提携する形で2010年に開始した信用保証事業は細かなマーケットニーズに個別対応する審査姿勢が評価され急成長しました。2024年度の信用保証残高は3,500億円を超え、現在も提携する金融機関は増加しています。

2017年に開始したリースバック事業は特に老後資金を必要とされる高齢世帯の生活ソリューションに多く利用され、業界を代表する一社となっています。2023年には㈱ファンデックス債権回収を子会社化し、サービシング事業へ進出。不動産サービサーの回収ノウハウを融資事業へ活かし、さらに深い審査体制を目指しています。

このように当社は不動産金融・消費者金融のキャリアを活かした独自の審査体制、商品開発、プロモーションによって多様化する顧客ニーズに応え、貸金業法改正以降、業界が縮小する中でも事業規模を拡大してきました。事業規模（営業資産）は過去10年間で6倍に、2024年度の業績は10倍近い当期純利益70億円に達する見通しとなり、中期計画においては当期純利益100億円を目標にしています。

日本の高齢化が進むにつれマーケットニーズはよりパーソナルなものへ変化すると考えられます。財産や事業など、次世代への引き継ぎが社会課題になっていますが、当社はクレディセゾングループの一員として、金融業を通じた生活総合サービスを提供しお客様の充実した暮らしに役立てるよう努め、人生のいざというときや事業活動の大切な場面で当社の金融サービスが身近な存在であるよう、ビジネスモデルの変革を続けていきます。

新中期経営計画の概要

新中期経営計画では、2030年に目指す姿からバックキャストし、足元の環境を考慮した4つの重点テーマと目標を設定しました。
2026年度までの3年間で連結事業利益 1,000 億円、ROE 9.5%を達成させ、2030年に目指す姿の実現に向けた企業価値向上の第一歩として、PBR1倍超、時価総額1兆円を目指します。

2030年に目指す姿と「セゾン・パートナー経済圏」
P13

新中期経営計画
2024−2026年度

事業利益: 1,000億円 ／ ROE: 9.5% ／ 企業価値の向上 - PBR: 1倍超 ／ 時価総額: 1兆円

Innovative

1 国内事業の徹底的な筋肉質化
2 各事業を加速させる銀行機能の活用と金融機能の増強

- ファイナンス事業 P25
- ペイメント事業 P30

Global

3 インドを起点としたユニークなグローバル展開の進化と、国内⇔海外の双方向の融合

- グローバル事業 P22



Digital

4 事業戦略と連動した社員の成長と経営基盤の強化

- 財務／資本政策、株価と資本コストを意識した経営 P33
- CSDX戦略 P37
- 企業価値＝株価を上げるIR戦略 P67
- グループ間の人材交流と人材力の向上 P29 P42

利益構造の変化

利益構造の変化と新中期経営計画におけるセグメント目標

事業利益目標1,000億円の達成に向け、新中期経営計画では、収益性の改善やコスト削減に取り組むペイメント事業、グループビジネスによる利益拡大と資産効率性改善に取り組むファイナンス事業、インドを中心としたダイレクトレンディングで利益成長の加速を目指すグローバル事業の3事業を中心に、利益成長ストーリーを描いています。また、資本コストや株価を意識した経営に向けた主要KPIを開示した資本政策、各事業の成長を支えるCSDX戦略、人材戦略等も推進しています。

当社は、事業ポートフォリオ変革やビジネス拡大を絶えず行い、既存事業の強化・新規事業の創出に取り組んできました。この3ヵ年計画においても、過去から受け継がれる挑戦と変革のDNAを大切にしながら、さらなる利益成長と企業価値向上を目指していきます。







グローバル事業の成長

インドにおけるダイレクトレンディングへのステップアップ

インドモデルの水平展開によるメキシコ・ブラジル参入

P22 グローバル事業

ペイメント事業の成長

プレミアム戦略と会員構造改革による収益性の向上

DX・AIを活用した業務の見直しによるコスト削減

P30 ペイメント事業

ファイナンス事業の成長

㈱セゾンファンデックスの保証ビジネスの拡大

スルガ銀行㈱とのコラボレーション

P25 ファイナンス事業

グローバル事業

インドを起点としたユニークなグローバル展開の進化

当社がペイメント事業・ファイナンス事業に次ぐ「第三の柱」として位置づけているグローバル事業は、2014年に本格始動してから展開国や事業モデルを模索しながら10年間挑戦を続け、利益創出の確度を高めてきました。

現在はインド・東南アジア・ラテンアメリカ地域を中心に、ファイナンシャル・インクルージョンの実現を目指した事業展開を行っています。

2023年度の部門別事業利益におけるグローバル事業利益は24億円、割合にしてわずか3%でしたが、2026年度に目指す1,000億円の事業利益目標における同利益は200億円、全体の20%を占める割合まで成長すると見込んでおり、事業成長のさらなる加速と事業発展を進めています。



新中期経営計画で目指す姿

当社はグローバル事業をスタートした当初より、十分で適切な金融サービスが受けられない人々や企業（アンダーサーブド層）に対するファイナンスサービスの提供によるファイナンシャル・インクルージョンの実現に取り組んできました。

新中期経営計画（以下、新中計）ではこれまで培ったノウハウ、海外各国の人的リソース・ケイパビリティを水平展開し、既存・新規進出国の事業拡大を推進しながら、2026年度事業利益200億円の達成を目指します。



成長を担うインド事業

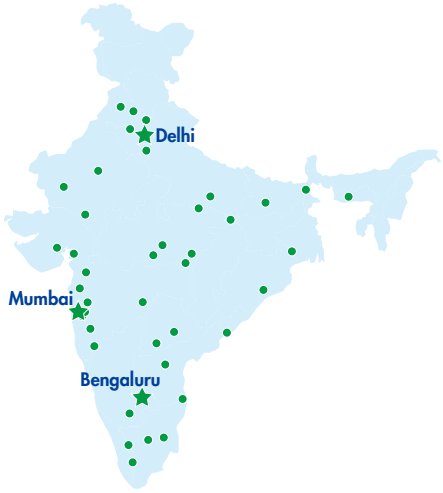
2019年に事業を開始したインドのKisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd.(以下:Credit Saison India)は、高い市場成長とデジタル化を背景に、着実に事業を拡大しています。コロナ禍においても現地主導・デジタル主導によるシステムの内製化やリスクマネジメントの強化を進め、わずか5年で現地ノンバンク・FinTech事業者から「選ばれるレンダー」として業界でのポジションを確立するまでに成長しています。

インド全土での支店開設や非金融事業者との提携による個人・中小零細企業向けの貸付(ダイレクトレンディング)が成長ドライバーとなり、2024年6月末の債権残高は約2,600億円となりました。

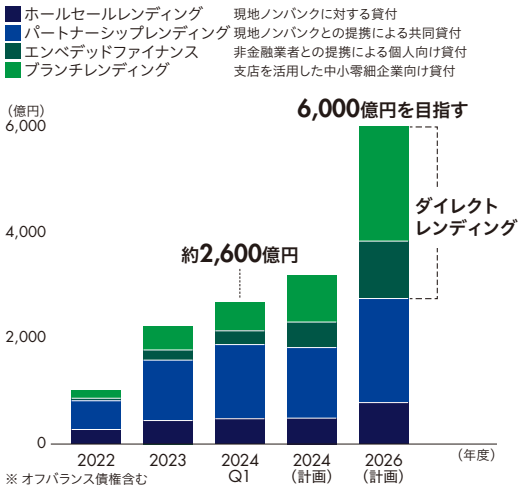
債権残高6,000億円を目指す

新中計の最終年度となる2026年度には、債権残高6,000億円、事業利益200億円を目指します。また支店数、提携先数の拡大に加え、商品の多角化を通じた新たなマーケットの獲得や顧客へのクロスセル・アップセルにより、収益性の向上も図ります。今後も事業を推進しながらリスクバランスをコントロールすることで、環境の変化に耐えうるレジリエントな事業の構築を進め、将来的には時価総額1兆円規模、インド国内トップ10のファイナンス企業を目指します。

全土21都市に45の支店を設置



債権残高は着実に拡大



※ オフバランス債権含む

2023年度ハイライト

2023年度はCredit Saison Indiaにとって飛躍の年となりました。中小零細企業向けの有担保ローンの開始や提携先の拡大によりダイレクトレンディングが拡大し、債権残高は2023年3月末から2024年6月までに2.5倍へと伸長しました。また現地銀行への貸付債権の流動化も進めており、収益性の向上とともに資産の効率化を図っています。

㈱みずほ銀行からの出資受け入れ

2024年3月、㈱みずほ銀行を引受先とする第三者割当増資を実施しました。同社とのパートナーシップによりガバナンス面においても強固な体制を築き、より安定的で透明性の高い事業運営を進めています。

CEOインタビュー



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

200 Oku-yenに向けて

設立からわずか5年で当社は急成長を遂げ、債権残高ベースで国内トップ50、インドでは12社しかいない格付AAA※を持つノンバンクとなりました。こうした取り組みに加え、リスクを重視した運営、盤石な資本基盤、そしてテクノロジー主導という当社のDNAにより、革新的な金融ソリューションを提供することでポジティブ・インパクトを生み出すというミッションを推進しています。

㈱みずほ銀行からの出資は、これまでの実績を評価していただいたと同時に、将来の成長への強い信頼の表れだと考えています。今後さらに各事業の拡大を加速させるとともに、両社によるシナジー効果も追求していきます。そして新中期経営計画における事業利益200億円の目標を着実に達成すべく、厳格なリスクマネジメントを維持しつつ新たな成長機会への投資を継続し、将来的な「インドトップ10のノンバンク」に向けて前進を続けます。

※ インド格付会社CRISILより長期格付として取得



提携先パートナーを招いたパーティーにて

ラテンアメリカ地域での事業開始

2023年初めに設立したCredit Saison Brazil Participações Ltda. およびCredit Saison Mexico S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.は、現地FinTech事業者との提携や債権ファンドの活用を通じ、現地マーケットに適したファイナンスサービスを展開しています。同年10月には両社にて株主割当増資を実施、中長期を見据えた両国へのコミットメントとして多くの現地メディアにも取り上げられました。今後もインド同様段階的に事業を発展させながら、現地主導による事業拡大と基盤構築を進めていきます。

グローバル事業における社会的インパクトの取り組み



当社はグローバル事業の発足当初より、新興国におけるアンダーサーブド層への金融サービスの提供を通じた社会的インパクトの創出を推進してきました。2023年は人員を増強し体制強化を図りつつ、2024年度に新設したサステナビリティ推進部との密な連携により、グループ一体での取り組みを推進しています。また昨年創刊したインパクトレポートの内容を更に充実させ、2024年版を発刊いたしました。

ANNUAL IMPACT REPORT 2024（英語版）
https://saison-international.com/wp-content/uploads/2024/10/impact-report-23Oct.pdf

[インパクト投資のゴール]

GOAL 01 中小零細企業の潜在的な成長力と経済機会を引き出す

GOAL 02 十分な金融サービスを受けていない個人および世帯の生活向上

インパクト・フレームワークの導入

シンガポール、インドに加え、新たにブラジル、メキシコの子会社に共通のインパクト・フレームワークを導入しました。融資先の選定からエグジットに至る融資サイクル全体にインパクト戦略を組み込むことで、ポジティブ・インパクトの最大化を目指します。

利用者の声



子どもたちに学習機会を提供するGALAXY KIDS NURSERYでは、Credit Saison Indiaの融資により、子どもたちが語学やプログラミング等のさまざまな教科を学ぶことが可能となり、学習の幅を拡大することができました。

インベストメント事業 –海外CVC

Saison Capital Pte. Ltd.およびSaison Crypto Pte. Ltd.は、シンガポールを拠点にインド、東南アジア、ラテンアメリカ地域などのFinTechやBtoB、eコマース、そしてReal World Asset（RWA）やDecentralized Finance（分散型金融）といったWeb3分野における有望なスタートアップへの投資を行っています。

グローバルにおける“SAISON”ブランドの構築



イベントの主催や世界各地で開催されるさまざまな会議・メディア出演などを通じて、グローバルな投資家としての認知度向上を図っています。

2024年4月には投資先企業と共同で、アジア初となるRWAのイベント「ONCHAIN」をバンコクにて開催。同分野、そして金融資産のブロックチェーンの活用におけるパイオニアとして、業界を牽引しています。

ラテンアメリカ地域でのネットワーク拡大



レンディング事業で構築したネットワークを活用し、ラテンアメリカ地域での投資活動を開始しました。市場のインサイトや当社子会社とのシナジーを追求しつつ、現地のアーリーステージに特化したベンチャー・ファンド等への出資を進めています。

また2024年6月にはブラジルにて投資家フォーラムを開催し、50以上のベンチャー・キャピタル・ファンドとの面談を実施するなど、当社の同地域におけるプレゼンスの向上に貢献しています。

投資先へのハンズオン支援

資金調達のサポートをはじめ、提携先の紹介や当局とのリレーション構築、新規国への進出など、投資先企業に対し多岐にわたる支援を行っています。

インドネシアの投資先であるPT Skortech Karya Indonesiaにおいては、投資家の紹介や事業支援等を行い、資金提供にとどまらない包括的なサポートにより他社との差別化を実現しています。

ファイナンス事業

ファイナンス事業を中心としたグループ利益の拡大と資産効率性改善

ファイナンス事業は、1985年に信用保証事業をスタートさせてから、不動産担保ローン、住宅ローン保証等を扱う現在に至るまで、事業ポートフォリオを大きく変革させ、当社の利益拡大を牽引する中核事業に成長しました。

今後はグループ各社との連携を一層強化するとともに、㈱セゾンファンデックスが展開する保証事業や不動産ファイナンス事業の拡大、スルガ銀行㈱との連携の強化等を進め、2026年度の全体の事業利益目標1,000億円のうち40%近い割合を占めるファイナンス事業利益目標375億円の達成を目指します。



重点取り組み：グループビジネスによる利益の拡大

グループ最大の成長ドライバーとして、今後も既存商品の安定的な収益を確保しつつ、資産効率性を重視したオフバランス比率の向上を進め、事業基盤の拡大を図っていきます。



新中期経営計画における利益成長に向けた取り組み

ファイナンス事業は、当社および㈱セゾンファンデックスの事業ポートフォリオの変革を通じて有担保領域を拡大し、一層の成長を見込みます。
さらに、スルガ銀行㈱との提携により事業の領域拡大・多角化を図り、保証事業や不動産ファイナンス事業の利益成長を実現するとともに、より多くのお客様の「困りごと」の解消に努めていきます。

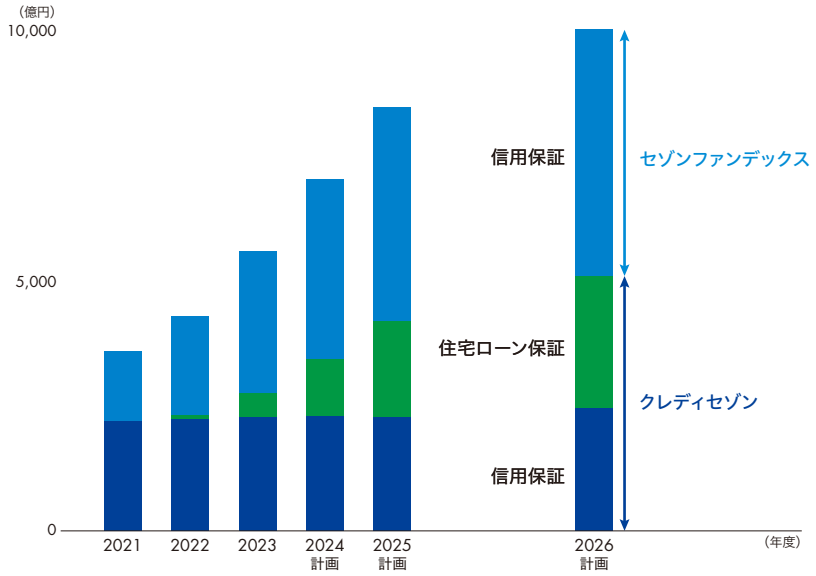
1 保証事業の拡大

保証事業の強化による資産効率向上と収益規模の拡大

当社は、個人向け証書貸付型フリーローンの保証事業を中心に、提携金融機関約400先と無担保の信用保証事業で密接な連携体制を構築してきました。2022年4月からは住宅ローン保証事業に参入し、有担保領域に事業拡大するとともに、スルガ銀行㈱との資本業務提携により、住宅ローン保証領域の取り組みをさらに加速させています。

また、有担保領域で信用保証事業を進める㈱セゾンファンデックスは、提携先拡大による事業拡大を図っており、両社の事業領域をそれぞれ成長させることで、当社グループの保証事業の拡大を目指しています。

[保証残高推移]



■ 保証事業の基本概要

	クレディセゾン		セゾンファンデックス
事業内容	信用保証(無担保)	住宅ローン保証	信用保証(有担保)
対象顧客	個人・個人事業主向け	個人・個人事業主向け	個人・個人事業主・法人向け
提携先数	約400先	30先※	約45先
主要商品	証書貸付型フリーローンの保証業務(無担保)	金融機関におけるクレディセゾン保証付住宅ローン(有担保)	不動産担保ローンの保証業務(有担保)

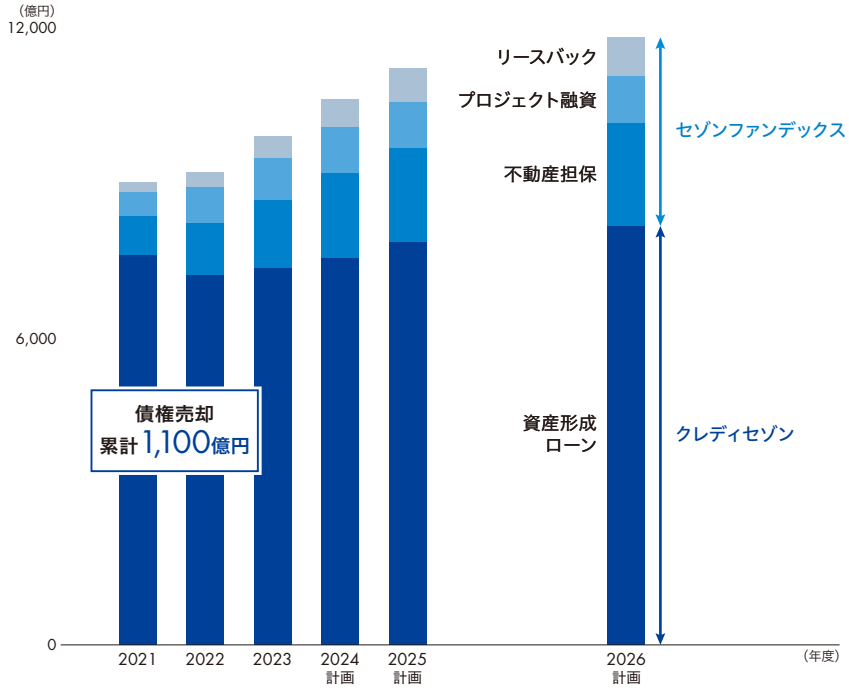
※ 2024年6月末時点

2
不動産ファイナンス事業の成長

有望な市場に向けた商品拡充による債権残高の拡大を目指す

不動産ファイナンス事業では現在、当社の資産形成ローンが大きな割合を占めています。今後はビジネスパーソン、シニア、富裕層など有望な市場に向けた商品の拡充を図り、債権残高と収益の増加を目指すほか、スルガ銀行㈱との提携強化により収益拡大を目指します。市場の動向やお客様のニーズに応じた商品開発を継続的に進めることで、より多様なニーズに応える体制を整えていきます。

［ 債権残高推移 ］



事業の多角化

従来不動産ファイナンス事業は当社と㈱セゾンファンデックスの2社が牽引してきましたが、スルガ銀行㈱と協業したことにより、不動産ファイナンス領域の取り組みが加速しています。

P28 スルガ銀行㈱との資本業務提携の進捗

■ 不動産ファイナンス事業の主要な特徴

クレディセゾン

資産形成ローン
- 個人のお客様の投資用マンションの購入をサポート
- 物件購入価格の100%まで融資可能
- 選べる団体信用生命保険

セゾンファンデックス

不動産担保ローン
- 個人・事業者・法人など多様な顧客形態と、さまざまな資金使途が選べる、不動産を担保とするローン商品

リースバック
- ご自宅を売却して現金化、売却後も住み続けることができるサービス

プロジェクト融資
- 販売用不動産の購入のための融資
- 宅地建物取引業免許を持つ法人が利用可能

スルガ銀行

不動産ファイナンスの共同展開
- コラボレーションローン
  両社共同で融資を行う「コラボレーションローン」の提供

シナジー

住宅ローン事業における連携
- クレディセゾン保証付き住宅ローン
  スルガ銀行が取り扱う住宅ローンの保証をクレディセゾンが行うサービス
- 銀行代理業の許可を受け、スルガ銀行の住宅ローンの提供も開始

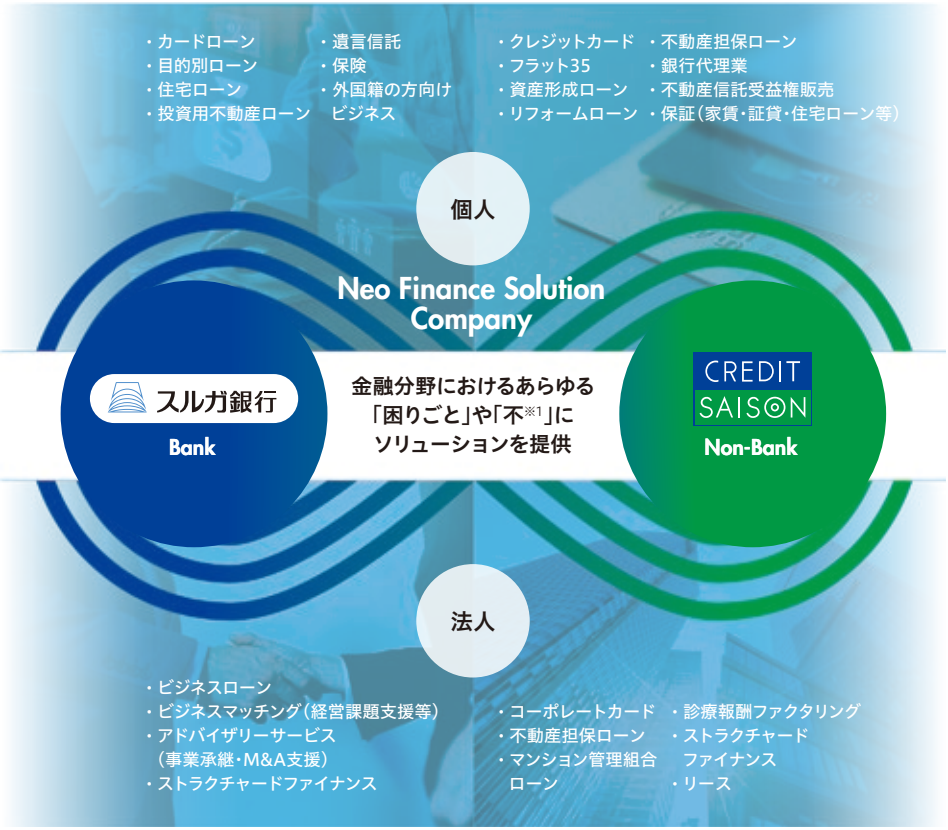
持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

3 スルガ銀行㈱との連携強化

スルガ銀行㈱との資本業務提携の進捗

資本業務提携から1年が経過したスルガ銀行㈱との事業提携は順調に推移しており、2023年10月に開始した当社保証付き住宅ローン、同年11月に開始したコラボレーションローンは新規ローン実行額の計画を上方修正するほど好進捗となっています。また、2024年4月にはセゾンプラチナ・アメリカン・エキスプレス®・カードの共同事業化を開始するなど、両社の事業基盤を活かし各種取り組みを進めています。

今後も、協業における優先領域として生産性の高い取り組みを優先的に進めながら、あらゆる「困りごと」や「不※1」にソリューションを提供する「Neo Finance Solution Company」を目指します。



※1 不安・不便・不満など

新規ローン実行額計画の上方修正

当初年間約700億円を見込んでいたコラボレーションローン、住宅ローンの新規ローン実行額計画について、2024年度から2027年度は年間約800～850億円に上方修正し、取り組みを進めています。また事業全体では、2023年度から2027年度の5年間で約3,500億円の新規ローンの実行を目指します。

新規ローン実行額 当初計画
700億円/年
→
2024年度▶2027年度 計画
800~850億円/年

2023年度▶2027年度 5年間の事業領域合計
新規ローン実行額
3,500億円以上を目指す

協業における優先領域の再設定とファイナンス領域における今後の展開

「Neo Finance Solution Company」に向け、より収益性の高い取り組みを優先的に進めていくため、3つの優先領域を再設定しました。両社の人財交流をさらに拡大しながら、銀行とノンバンクのシームレスなプラットフォームを活用し、顧客のローンニーズを確実に取り込んでいきます。

商品・サービスのコラボレーション 両社の商品・サービスを組み合わせて新しい価値を創造	・外国籍のお客様向け支援サービス ・SME経営者・個人事業主向けローン
マーケティングの高度化 両社のDXスキルとデータベースを活用したマーケティング手法の開発	・セゾンカード会員向けの住宅ローン展開※2 ・デジタルマーケティング・スキームの共同展開
経営リソースの共同利活用 両社経営リソースの効果的な共同利活用を推進	・ITツール・リソースの共同利活用 ・人財交流の拡大、グループ企業を含めた協業

※2 2024年3月25日より銀行代理業務開始

Topics セゾン×スルガ 交流人財の活躍例

ペイメント・ファイナンス事業に関する専門知識を持つ当社と、不動産ファイナンスや住宅ローンにおける独自ノウハウを有し、リテール・ソリューションビジネスを主軸とするスルガ銀行㈱。
提携開始から1年間、両社それぞれの強みを活かしつつシームレスに連携してきましたが、その基盤のひとつに、提携開始から早い段階で人財交流を進め、両社のプロダクトや事業の相互理解を深め、グループとしての一体感が強めてきたことがあります。経営リソースの共同利活用を行うべく、今後も人財交流は加速度的に進め、事業活性化と取り組みの深化を図っていきます。

当社からスルガ銀行㈱へ出向



スルガ銀行㈱
首都圏営業部 第一部
長谷川 尚史

Q 出向先での担当業務はどのようなものですか。

所属する首都圏営業部は第一部（投資用ローン）、第三部（提携ローン）、第五部（住宅ローン）の3セクションに分かれており、私は第一部で投資用不動産ローンの販売・仲介を主業とする販売業者への営業、投資用不動産を購入する投資家の方（法人、個人問わず）への融資を担当しています。日々メンバーで案件獲得に努めつつ、安全で適正な融資実行を心掛けています。

Q 実際に出向して感じたスルガ銀行㈱の社風や、両社の事業シナジーを教えてください。

一般的に「銀行＝お堅い」という表現が使われることがありますが、親しみやすい方が多く、年齢役職関係なく、良い意味でフランクな社風だと思います。一方でコンプライアンス意識が高く、特に「顧客本位」という面での意識徹底が、各社員に浸透しているのが印象的です。
シナジーという意味では、提携商品の盛り上がりはもちろん、専門的な知識・実務に長けた方が多いため、今後の人財交流による組織活性にも期待したいです。

Q 今後に向けて抱負をお聞かせください。

銀行に出向、しかも営業という実務レベルまで学べる部門に配属いただき、この1年間非常に良い経験をさせてもらっていると実感します。今後も不動産、ファイナンス関連の知識習得に向けた勉強はもちろんですが、金融の営業マンとしての経験値を積み、確かな知識、スキルを身につけた人財を目指していきたいと思います。また、その経験から得たものを現場レベルで展開して行くことで、セゾン、スルガ両組織の発展に貢献できればと考えています。

スルガ銀行㈱から当社へ出向



㈱クレディセゾン
不動産ファイナンス審査部
不動産担保ローン審査課
津川 民成

Q 出向先での担当業務はどのようなものですか。

不動産ファイナンス審査部で、不動産担保ローン審査課の課長を務めています。当課は、無担保のローンを含め4種類の異なる商品の審査を担当しており、6名のチームメンバーと協力して決裁業務を行っています。また、課長として部署間での連携事項の調整や、働く環境の整備なども行っており、審査業務に集中できる職場づくりにも取り組んでいます。

Q 実際に出向して感じたクレディセゾンの社風や、両社の事業シナジーを教えてください。

クレディセゾンで働いてみて、いろいろな面でカジュアルさを感じることが多いです。服装はもちろんのこと、勤務時間や勤務形態が一律ではない点は銀行と大きく違いますし、キャリア採用者が多いため社員のバックグラウンドが多様であり、強みのひとつである組織の柔軟性を生んでいると思います。
両社のシナジーについて言うと、銀行と関わりのある他部署の皆さまと同じフロアで働いており、そうした方々が忙しくされているのを見るにつけ、銀行との提携商品の盛り上がりを感じています。

Q 今後に向けて抱負をお聞かせください。

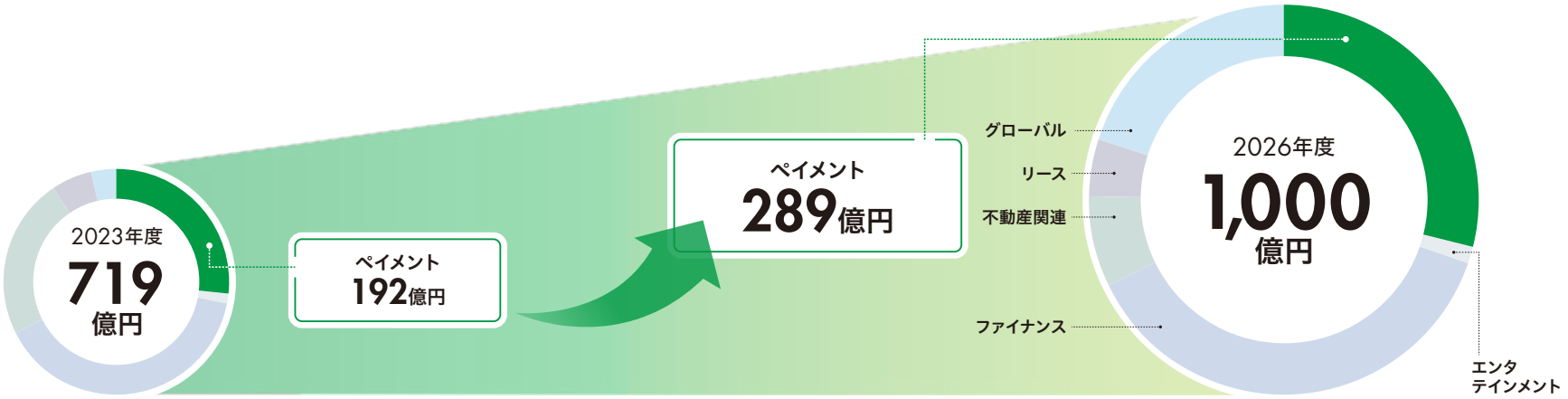
足元では、2024年度下期にスタートしたWeb広告により増加が予想される審査案件を着実に決裁し会社の施策を成功させることや、融資審査に触れたことのない社員の育成・サポートに努め、案件審査を担当できる社員数の増加に貢献できるよう尽力していきます。
長期的には、業務で関わった方々や、継続して開催している交流会で知り合った方々を通じて、セゾン×スルガの人財交流の懸け橋となり、現場レベルの協業アイデアを発掘することで両社の発展につなげていきたいと思っています。

ペイメント事業

収益性向上とコスト構造改革による利益創出

他社との差別化を図りながら事業拡大を目指すペイメント事業は、前中期経営計画において「ペイメント事業の再生」をテーマとして、富裕層・法人マーケットを拡大した結果、ショッピング取扱高・リボルビング残高が伸長し、利益の拡大に貢献することができました。

2024年度からの新中期経営計画では、収益性の向上とコスト削減の両軸を重点的に進め、2026年度のペイメント事業利益289億円を目指します。



重点取り組み：プレミアム層・SME戦略の加速と構造改革によるコスト削減

収益性の向上として、プレミアムカードの推進や付加価値の提供によるロイヤリティ向上と会員構造変革を目指す「プレミアム戦略」、会員構造改革による安定的な基盤づくりとリボルビング料率見直し等により収益率向上を図る「アセット・ノンアセット収益の拡大」を推進。コスト削減では、DX・AIを活用した業務の見直しによる「コスト構造改革」を実行し、成長事業への人員再配置や臨時雇用の縮小を行うことで利益拡大を目指します。



新中期経営計画における利益成長に向けた取り組み

ペイメント事業は、前中期経営計画で築いた事業基盤を最大限活かし、堅実な事業運営を推進します。富裕層・法人マーケットにおける会員構造変革や収益基盤の強化、高稼動・高単価の顧客シェア拡大、構造改革によるコスト削減に取り組むことで、安定した収益確保とさらなる利益の拡大を目指します。

1 プレミアム戦略

高稼動・高単価の顧客シェア拡大

［会員構成の変革］

カード会員構成比※1
2023年度 約25%
2026年度計画 約35%

［単価上昇］

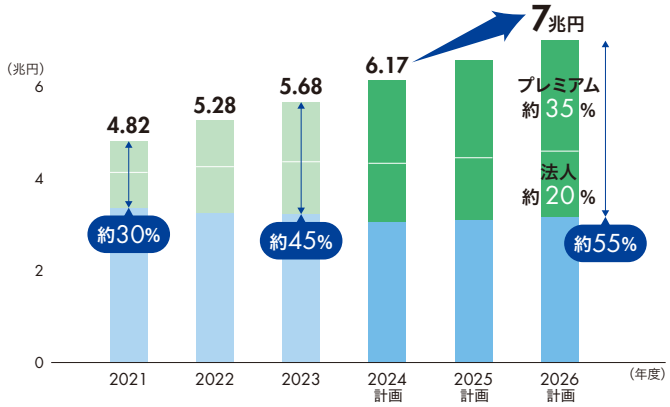
ショッピング一客単価（年間平均）
プレミアム 約2倍
対個人で
法人 約6倍

［取扱高拡大］

年100万以上の利用会員数※2
2018年度
2023年度 約40%増

※1 稼動会員に占める
※2 個人・SMEの稼動会員に占める

ショッピング取扱高（兆円）

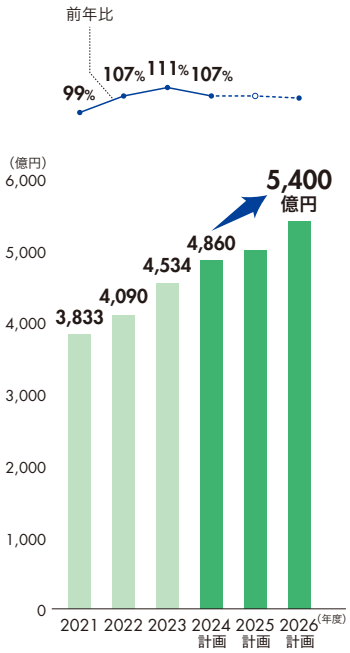


2 アセット・ノンアセット収益の拡大

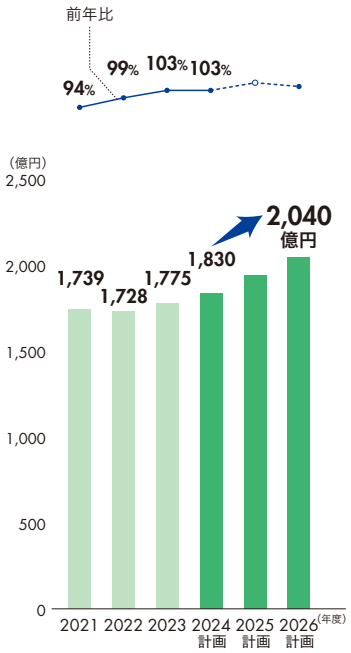
会員構造改革による収益拡大

会員構造変革による安定的な基盤づくりと、料率見直しなどにより収益率の向上を図ります。

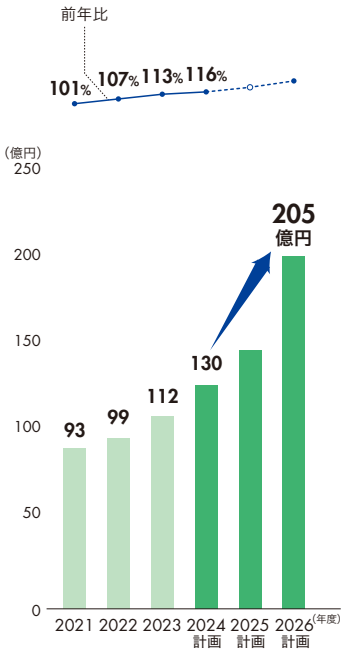
ショッピングリボ残高



キャッシング残高



年会費等 収益

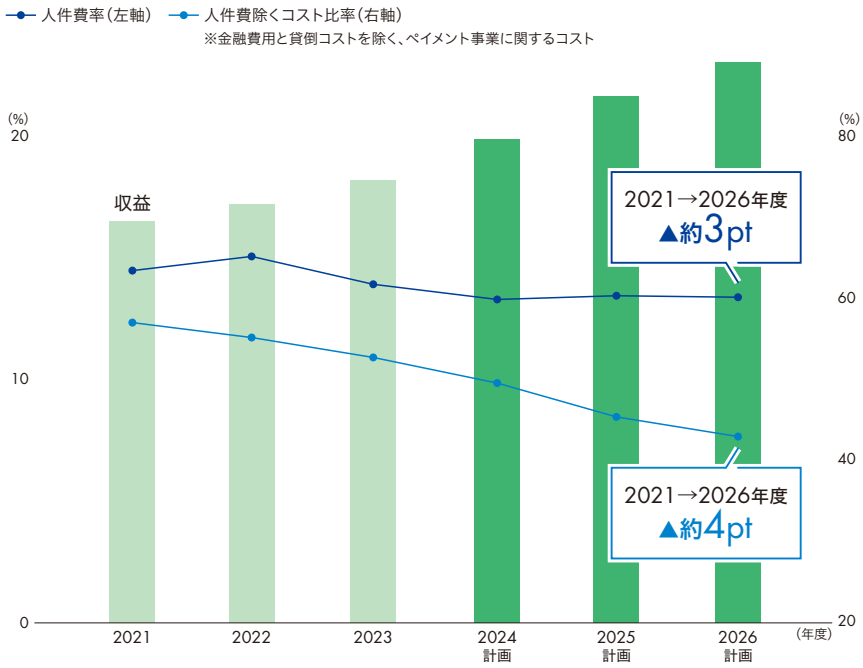


3
コスト
構造改革の
実行

DX・AIを活用した業務の見直し

受電・審査等の自動化と精度の向上を図るデジタルカウンター（オンライン接客）やインフォメーションセンターなど、対人業務へのDX・AIの活用強化を行うほか、申込書の電子化によるペーパー業務の縮小等を行い、DX・AIを活用した業務の省人化と、採算性の低い業務の縮小・廃止によるコスト削減、利益率の向上を図ります。

ペイメント事業の営業収益に対するコスト比率



新中期経営計画に関する社員との対話の実施

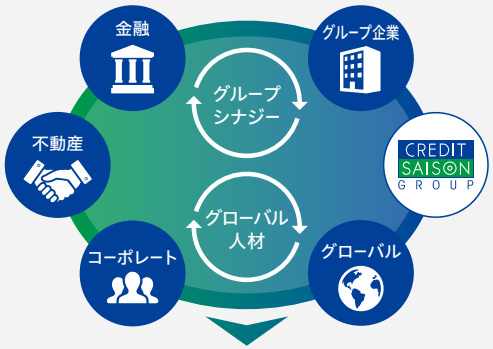
2024年5月に新中期経営計画を公表後、社長自らが全国の社員やグループ会社の社員と直接対話を行い、計画の理解醸成に向けた説明を進めています。

これは、単なるファイナンスカンパニーの領域にとどまることなくパートナーシップでつくる「セゾン・パートナー経済圏」でグローバルにシナジーを発揮していくためには、早期にグループ全体に目的を浸透させ、国内外各社から構成されるグループが一体となって取り組むことが必要不可欠だと考えてのことです。

戦略推進に対する理解を深めるための説明会第一四半期となる6月までに10回ほど、主に部長・課長層を対象に約300名の社員に新中期経営計画の全体像を直接説明し、各部門の課題や疑問のヒアリングを行いました。

7月以降はグループ各社や係長以下の社員とも同様の直接対話を進めており、各社・各部門に期待される役割を明確にし、一体感を持って計画の実現に向けた風土醸成を目指しています。

［ トップによる新中期経営計画の説明 ］



総合生活サービスグループ
GLOBAL NEO FINANCE COMPANY



水野COOによる社員への新中期経営計画の説明風景

CFOメッセージ



常務執行役員CFO

根岸 正樹

「事業利益1,000億円」をはじめとする目標を実現するための積極的な財務戦略を実行する

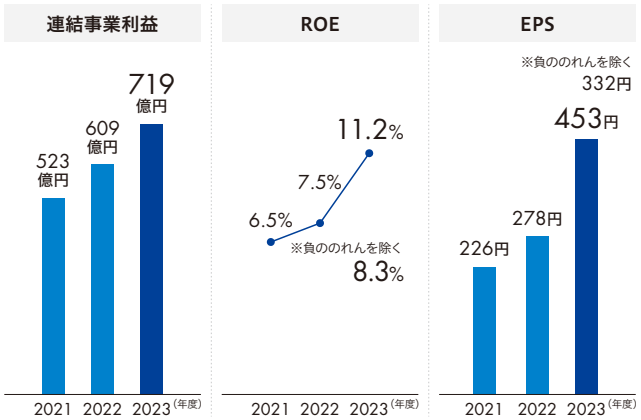
2023年度を終えて

当社はこれまで、成長を加速したいという思いを常に抱きながらも、2010年以降は、貸金業法の改定や過払い金問題への対応、さらには基幹システムのリプレースに相応の時間と労力を費やしてきました。目の前にある経営課題を乗り越えることにリソースを割かなければならなかった大きな要因は、当社がペイメント事業の一本足打法に近い状態であったことがあります。この10年強の間、私たちは課題を乗り越え、企業としての基盤を強化しながら、2本目の柱としてファイナンス事業、3本目の柱としてグローバル事業を育成し、成長軌道に乗るための準備を整えてきました。

2023年度の業績結果には、構造改革を経てペイメント事業が回復し、ファイナンス、グローバルの各事業でも明らかに「稼ぐ力」がついてきたことが表れています。成長を加速したくても対応しなければならない課題がある、その時代から解き放たれ、まさに今、私たちは成長加速に向けて機が熟した、そのような心持ちでいます。

［ 主な経営指標 ］

- 前中期経営計画（2022-2024年度）の連結事業利益目標700億円を1年前倒しで達成
- スルガ銀行㈱との資本業務提携、グローバル事業・関係会社事業の伸長など、次のステージへ向かう基盤を構築



新中期経営計画で目指す財務目標

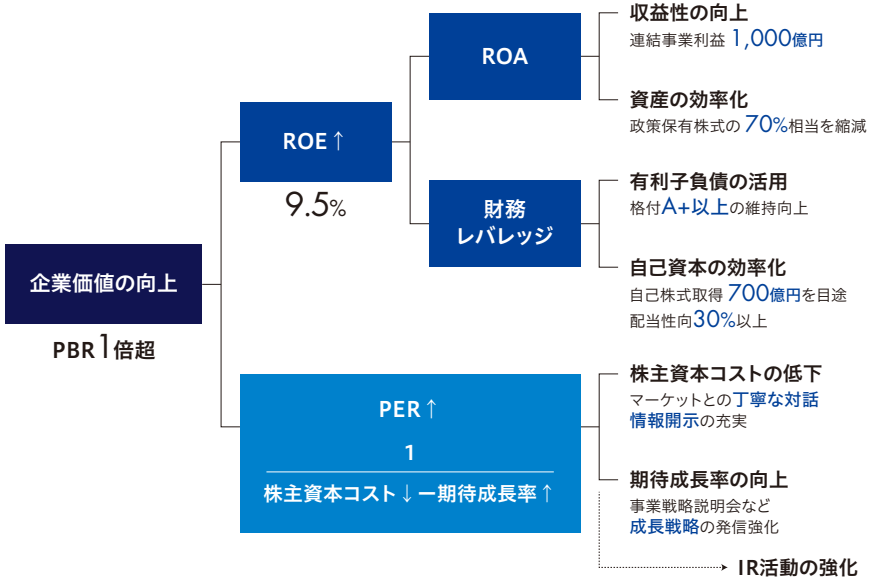
今年5月に発表した3年間の新中期経営計画（以下、新中計）では、最終年度となる2026年度に連結事業利益1,000億円、ROE9.5%という数値目標を掲げました。これまでROEについては中長期で10%以上を目指すと申し上げてきましたが、具体的な年限を設けて事業利益以外のKPIを対外的に開示したのは今回が初めてです。そこには、成長加速に向けて機が熟した、そのステージの変化と私たちの意識の変化を、社内外にしっかりとお示ししたいという思いがあります。実際、資本市場の皆さまからは、目標数値の高さとともに、「かなり踏み込んでいる」とポジティブに受け止められたと感じます。

ROE目標の開示の背景には当然、PBRが1倍を割れている現状への問題意識もあります。事業利益とROEの目標数値を目指して

いくことで、PBRを1倍以上に回復させ、時価総額も1兆円を超える水準に達するという2つの目標も、達成可能と見込んでいます。

事業利益については、2023年度実績の719億円から3年間で1,000億円に引き上げる目標を掲げています。投資家の方の中には野心的だと捉えられる方もいらっしゃいますが、私たちの計画の実現性として、2026年度の事業利益1,000億円の内訳を示しながらご説明しています。2023年度実績からの成長は、グローバル事業が約176億円、ファイナンス事業とペイメント事業でそれぞれ100億円規模で伸長させ、3本の収益の柱が確立される形を目指しています。数値目標達成のカギは、インドを起点に事業規模拡大を図るグローバル事業です。インドで展開するレンディング（融資）事業は、2023年度に債権残高を前年から2倍に伸長させるなど、当社はインドで最も成長しているノンバンクの1つとなっています。このグローバル事業を軸に、ファイナンス事業とペイメント事業も成長を図りますが、特にペイメント事業は、引き続きブレずに改革を進めることで、3年後にこれまでとは異なる持続的成長の姿を描けるようになると考えています。

[資本コストや株価を意識した経営実現に向けた考え方]



資本効率に対する考え方

資本効率については、適正な資本規模を認識したうえで、資本を有効に使いながら持続的成長を果たしていくという考えのもと、新中計の策定プロセスでも、かなり長い時間をかけて議論をしてきました。資本効率の観点で重要になるのが、ROEの向上です。2023年度末の当社ROEは、負ののれんを除いたベースで8.3%でしたが、当社の資本コストについて、私たちは8%後半～11%程度と見ています。資本コストに幅を持たせているのは、景気の回復に伴うリスクフリーレートの上昇や、業績・成長力の向上とともに増加する配当、株価期待値を考慮したためですが、資本効率やROE向上の議論をしていく中で、今後3年間では、ROE9.5%の水準が目標として妥当と判断しました。一足飛びに実現できる数値ではありませんが、各事業部がしっかりと利益率を意識しながら、稼ぐ力を高めていくことで達成可能と考えています。

当社のようなノンバンクは、そのビジネスモデルとして、稼ぐためにはアセットを積み上げていかなければならず、資産効率を高めることが重要です。

資産効率を高めるためには生産性の低い資産を減少させることが必要だと考えており、新中計では政策保有株式の70%縮減という方針を打ち出しました。

当社はこれまでも政策保有株式を定期的に見直しており、現在保有しているのは前年度に保有の意義を確認した株式です。保有してきた背景には「セゾン・パートナー経済圏」の構築を図る中で、パートナー企業様との間に緩やかながらもしっかりとグリップできる関係性を構築するための1つの打ち手として、株式の相互保有を捉えてきたことがあります。しかし未来を見据えたときに、私たちの目指す緩やかな経済圏での関係性は、パートナー企業様において株式の相互保有が必要不可欠ではないと判断しました。株式を相互保有せずとも関係性を維持強化できるよう努めていきます。



金利上昇局面での財務方針

ノンバンクとして絶対に譲れないのは、資金調達の安定性と資金調達コストを上げないことです。格付の維持・向上は財務政策において非常に重要であり、「A格」の維持・向上を目標に進めていきたいと考えています。格付の維持・向上を大前提にした財務施策を打った上で、利益を創出するのに必要な成長投資を実施し、資産の効率化も意識しながら財務健全性を盤石に維持していく。そして資本規模に適正水準から少しバッファーが見られるようであれば、機動的に自己株式を取得する、といった方針です。

これからの金利上昇局面では金融コストの増大は避けて通れません。財務部門として、事業部門の成長機会を資金面でしっかり支えていく上では、財務健全性、安定性が肝要です。これまでのゼロ金利政策下でできるだけ長期性資金を固定金利で調達することを心掛けてきた結果、約75%が長期性資金で、固定金利比率は70%となっています。従って、短期的には、金利上昇局面にある現在も大きな影響を受ける構造にはなっていません。加えて、変動金利の負債・資産ギャップを見ても、現時点では変動金利資産がわずかながら大きくなっており、金利上昇局面であっても逆に収益にはプラスに働いています。財務部門としては、コストを意識した調達を行うことがこれまで以上に重要になってくると認識してはいますが、現在の財務状況から見ても、当社が中長期でしっかりと稼ぐ力をつけていけば、サステナブルな成長を実現できると考えています。

成長投資の考え方

資本配分と投資戦略については、これまで質と量の両方を勘案して検討を進めてきました。既存事業の中では、どの領域にどれだけの成長機会が見込めるかという見積もりもあり、それらをもとに必要資本を投下してきました。今後は、成長機会の大きいグローバル事業への成長投資を優先し、新中計の成長投資枠800億円のうち、700億円をグローバル事業に投下していきます。グローバル事業は、ファイナンス事業やペイメント事業と比べると、依然、先行投資期間との位置づけですので、単年で見た投資効率は、国内よりも低い状況です。しかし、インドを中心に大きなビジネスチャンスがあり、私たちの想定しているとおりにその事業機会を確保できそうだという確信を持ち始めており、新中計では積極的に資本投下する計画にしています。

海外でノンバンク事業を推進する上で欠かせないもののひとつに現地通貨の安定的な確保があり、インドでは子会社自身が格付を取得し、現地での調達も始まっています。今後はシンガポール、ブラジル、メキシコ、インドネシア等についても、現地通貨の安定的な確保とコストとのバランスを意識しながら、最適な調達方法を選択して進めていく考えです。

投資案件の選定基準については、戦略と目的、想定リターン等を材料として総合的に判断しています。その一方で、新たな投資や事業に挑戦する際には、あらかじめ撤退基準を決め、そこを意識しながら定期的にトレースするようにしています。実際に、事業を始めて2, 3年であっても、経過が思わしくなく当初の撤退基準に合致するようであれば、将来の見通しに関する材料を集めたうえで、撤退するなら今、撤退する、といった判断もできるような体制になっています。実際にそうした事例もあり、投資に対する定量的なリターンだけでなく、長い目線で見たときに本当に投資が必要なのかということを判断するようにしています。

投資に伴うリスクマネジメントは、グローバル展開が進む中では特に、さらなる強化・維持が必要だと認識しています。ノンバンクである当社のアセット（営業債権等）には、将来の貸倒リスク等が含まれています。そのためそれぞれのアセットに付随するリスク量を測定し、そのリスク量に照らした資本の十分性をウォッチしていくリスクキャピタルマネジメントを導入し十数年経過する中でリスク量の測定精度も確実に向上し、しっかりとした管理体制が構築できています。事業部側で今後も着実にアセットを積み増せるよう、財務側でしっかりと管理しながら、成長に貢献していきます。

[キャッシュ・アロケーション]

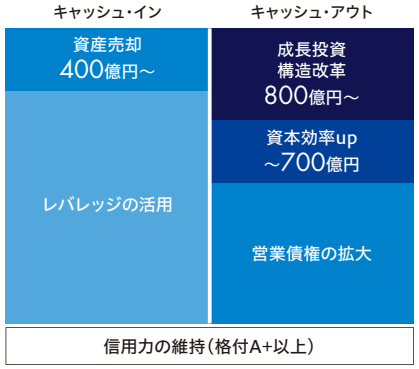
基方方針

- 継続的成長に向けた投資の強化
- 資本効率を高める構造改革の推進
- 安定的な株主還元の実現

新中計（2024-2026年度）の考え方

- 成長投資による「稼ぐ力」の強化
- 既存ビジネスの「稼ぐ力」の改善
- 生産性向上を意識した事業運営

2024-2026年度見通し



資本政策

- 政策保有株式の70%相当を縮減
- 配当性向は30%以上
- 700億円を目途に自己株式取得を実施
- 2024年度は500億円、それ以降も機動的に実施
  資本コストの低減（CAPM8.5～11.5%）

重点施策

- 800億円以上の成長投資
  （うち700億円をグローバル事業へ重点的に実施）
- 事業構造改革、関係会社とのシナジー追求など

株主還元

株主還元については、2023年度は連結業績を踏まえ、直近の配当予想から5円上回る1株当たり105円としました。安定的かつ継続的な配当を実施するという基本方針は変更しないものの、稼ぐ力がついてきた中で配当水準についてステークホルダーの皆さまにより明確に示していきたいとの考えから、新中計では、配当性向30%以上という目安をお示ししました。また、自己資本額の適正化に向けて、3年間で700億円を目途に、機動的に自己株式の取得についても実施していく方針で、そのうちの500億円については、中計初年度の2024年度での実施を予定しています。

投資家の皆さまとの対話

私はCFOに就任する前は事業部でキャリアを積んできており、財務・経理畑の経験がないCFOという点では異色かもしれません。しかし事業部での経験が活かせることを1つの強みと前向きに捉え、IR活動については、コーポレート部門として企業価値向上に貢献できる1つの手段であり、特に無形資産等も含めて経営の構成要素が複雑化している中では、価値創造のプロセスを統合し、ストーリー化することが重要であるとの意識をもって、積極的かつ前向きに注力しています。

また、私もIRチームも常に意識しているのは、投資家の皆さまとの間には必ず認識にギャップがあるという前提で対話に臨み、その上で先方の考え方を正しく把握して、当社と投資家の皆さまとの間にあるギャップを埋められるよう努力することです。私たちの考えをすべて開示しているわけではないので、ギャップが生じるのは当然のことです。その意味でも、IR活動では役員をはじめとした幹部自ら投資家に向き合い、各事業の当事者がスピーカーとして事業についてご説明する機会を持つことも有効だと考えています。これまで、デジタル戦略やグローバル事業戦略に特化した説明会を開催してきましたが、2024年度は、COOの水野とともに、海外も含めた機関投資家へのIRを実施していく予定です。当社の成長を牽引するインドの事業については、全体として成長を確実視してはいますが、その過程では波も予想されますので、当社が次元の違う成長ステージに飛躍していく姿を長期目線で理解し、支えていただける株主の方々を増やしていきたいと思います。

ステークホルダーへのメッセージ

ここ数年、当社で働く人たちのモチベーションは、これまで以上にワクワク感に満ちていると肌で感じます。そうした社内の雰囲気は、業績にも好影響をもたらしており、2026年度に事業利益を1,000億円にするという目標は、決して高く厳しい目標ではなく、きっと達成できるという思いで日々、仕事をしています。それは、これまで当社が変革を遂げながら厳しい時代を乗り越えてきたからこそ。今後も時代やニーズに合わせて形を変えながらグローバルで大きく活躍する企業となり、これまでのクレディセゾンに対する皆さまのイメージの枠を越える成長を遂げていきたいと思っています。ステークホルダーの皆さまにはそのような姿にご期待いただきながら、引き続き応援していただけるとありがたく思います。

CSDX戦略 担当役員メッセージ



取締役(兼)専務執行役員CDO(兼)CTO
グループDX戦略、Why SAISON戦略
CSDX推進部、カスタマーサクセス事業部 管掌

小野 和俊

バイモーダル戦略による品質とスピードの両立および内製開発組織の拡大

2023年度は内製開発組織、内製化領域がともに拡大した1年でした。内製開発チームは150名規模まで拡大し、フロントエンドだけでなく、バックエンドの基幹システムを手掛けることも増えてきました。内製化ならではの柔軟性に加え、外部に委託する場合と比べてシステム構築コストが半分以下に抑えられるため、各事業の利益率向上に寄与しています。規模が拡大しても品質や堅牢性とスピードの両立が維持できており、最近では「クレディセゾンの話を聞いていると、まるでスタートアップやSaaS企業での開発の話を聞いているようだ」と言われるようなことも多くなってきました。「バイモーダルIT」という用語には、安定性を重視する「モード1」とスピードを重視する「モード2」という考え方があります。これらは両方とも重要な価値観ですが、しばしば対立しがちです。当社では、「HRTの原則」を最大限に活用し、この違いを強みに変えていける組織づくりを目指しています。

デジタル人材育成に関しては、エンジニアコースとデータサイエンティストコースの2つのコースを用意しています。総合職社員が公募に手を挙げてリスキリングを目指す場合にも、デジタル新入社員がスキルを身につけることを目指す場合にも、教育会社の協力を得て作成した独自教育プログラムの実施に加え、中途入社のプロフェッショナルがメンターとしてサポートする体制を整えています。

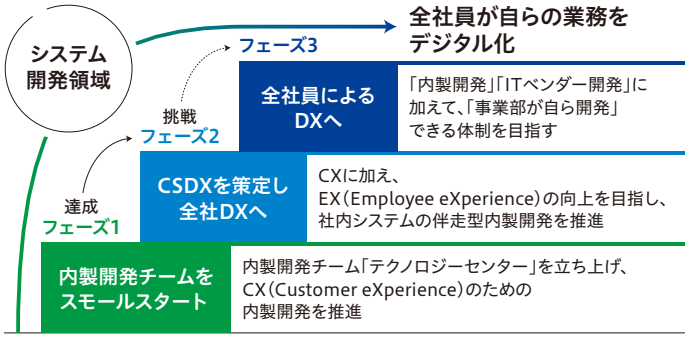
今後、内製開発の力をより幅広く事業競争力強化に結び付けていくには、従来、情報システム部門がベンダーとともに開発・保守してきた既存のシステムや業務に関する知見が必要です。情報システム部門と内製開発チームの知見が結び付けば、もはや内製開発が不可能な領域は存在しなくなり、あらゆるビジネスや業務が効率化、省力化、高速化していくはずです。「こんな領域のシステムまで自社で作ってしまうことができるのか」。そんな風に驚かれるような事業会社を目指していきたいと思います。

2023年度の成果、振り返り

2023年度は業務プロセスの完全デジタル化の実現に向けて、デジタル部門が中心となり、業務プロセスの見直しや改善を推進しており、ビジネス部門から"あるべき理想の姿"をヒアリングし、その実現に向けてデータ処理の自動化や、ワークフローの構築等に取り組んできました。これまでに300件を超える案件がエントリーされており、これらを自動化することができれば、年間20万時間以上の削減効果があると見込んでいます。

また「全社員によるDX」の実現に向けて、デジタル人材の育成にも積極的に取り組んでいます。2024年度はデータベースからデータを抽出するスキルを標準化するための基礎講座を新たに構築しており、従来はIT部門や一部有識者に任せていたデータ抽出を社員が誰でもできるようにしていきます。加えて、2023年度から取り組んでいる事業部門に所属している人材がローコードツールを活用して内製開発を実践する取り組みも着実に成果が出始めており、工程管理をするための仕組みや、会計処理の自動化等が実現できています。

経営戦略や事業課題に基づいたトップダウン式のデジタル化だけでなく、現場に点在している手作業や属人化された業務もボトムアップ式でデジタル化していく取り組みが構築されており、さまざまな方向から業務を変革する仕組みが着実にできています。



デジタル人材創出▸1,000名規模 ※2024年度目標

業務プロセスのデジタル化



〔 安全なセキュリティ下での生成AI活用 〕

Microsoft 365 E5 をフルに活用したゼロトラストセキュリティへの移行を開始し、データ資産を安心・安全に運用するためのガバナンスとコンプライアンス強化をしています。またMicrosoft社のMicrosoft 365 Copilotや内製開発したチャットボット等の生成AIサービスを積極的に社員が利用できるように推進中です。



〔 紙の書類・人的ミスの削減 〕

住宅ローン事業において、タブレット受付やオンライン申込を開始しました。システムによるデータ入力、各種書類のデータ管理と連携により、お客様、不動産事業者様と書類の往来を最小化・人的ミスの削減・審査処理を実現しました。またペーパーレス化による作業負荷の軽減、郵送料や配送にかかる日数といったコストの削減も同時に達成しています。

〔 広がるデータドリブン文化 〕

これまでExcelへの入力や集計作業、および部署外への共有が困難だった活動データを、BIツールであるTableauを用いて迅速な意思決定の実現に努めています。集計の自動化および可視化により、情報共有や成功事例の検索が容易になり、業務効率が大幅に向上しました。現在、約100名がダッシュボードを構築し、公開済みのダッシュボードは70以上、約1,100名がダッシュボードを閲覧し業務に活用しています。

〔 最短0秒審査 〕

高度な機械学習モデルを入会審査システムに導入し、お客様の属性や付帯サービス等に応じて柔軟に入力項目の可変を実現いたしました。従来ではカードの申込手続き完了から発行まで最短5分かかるところ、申込完了と同時に審査を完了する「最短0秒審査」により、最短3分に短縮を実現しています。

ノーコード・ローコードツールの活用

ノーコード・ローコードツールを活用した業務効率向上を目指し、社員向けのリスキリング提供を拡大しています。

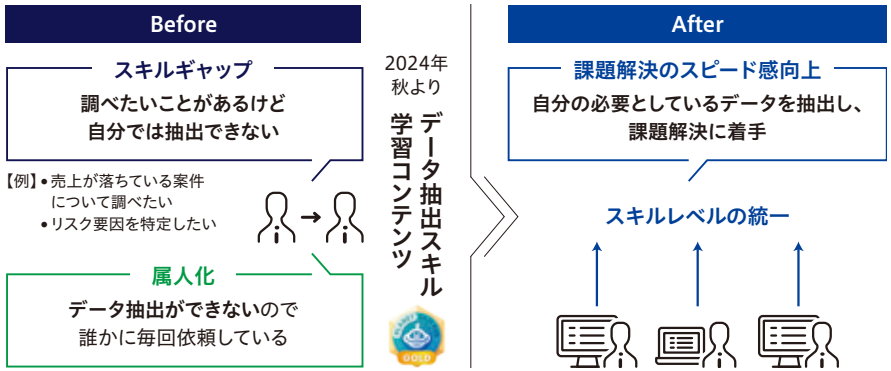
2023年度から開始した内製の研修プログラム「シチズンデータサイエンティストコース」の一期生が3月で卒業を迎えました。コールセンターや債権管理部門など、幅広い領域から集まった参加者が、自部署の課題を解決するためのダッシュボードを作成し、役員に対してプレゼンテーションを行うイベントが開催されました。このイベントは社内向けにオンラインでも配信され、視聴していた社員約200名と、役員による投票で最優秀賞が表彰されるなど大いに盛り上がりを見せました。アンケート結果では、他部署の課題を知る貴重な機会となったことや、来期への挑戦意欲が多く寄せられました。今期も引き続きプログラムの内容を充実させ、市民開発者の育成に努める予定です。

また今秋より新たな認定制度として、社内データに特化した抽出スキルメインの学習プログラムを開始します。今まで以上に企業全体のデジタルリテラシーを向上させ、業務効率のさらなる改善を図ります。



参加者が自部署の課題を役員に提案した「CSViz」
（クレディセゾン・ビジュアライゼーション）

［ データ抽出スキルの認定制度の学習コンテンツ ］



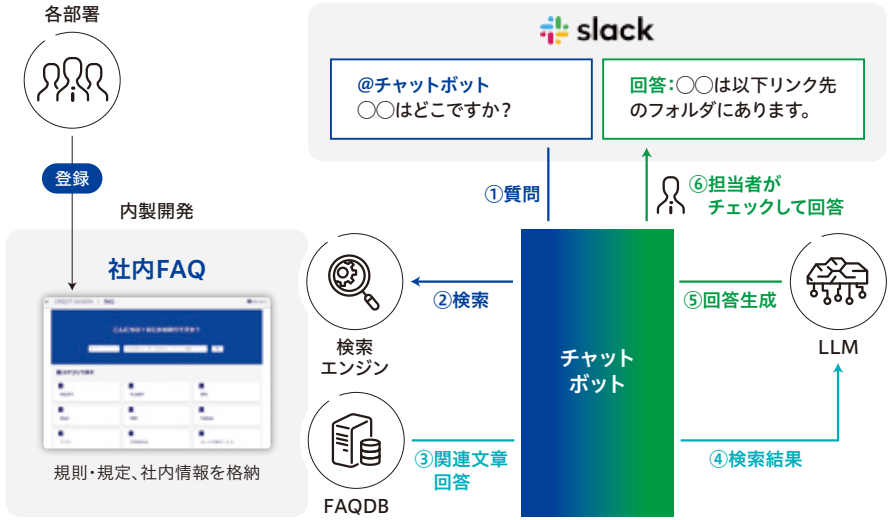
生成AIの活用

2023年から注力している生成AIの活用において、全社員が利用可能な内製開発のサービスとして、社内専用ChatGPT、社内問い合わせSlackチャットボット、議事録作成システムの3つを提供しています。

社内問い合わせSlackチャットボット「FAQアシストくん」は、社員がSlack上で社内に関する質問を送信し、RAG※1の仕組みを用いて生成AIが回答するものです。生成AIにはハルシネーション（誤った情報の生成）というリスクが存在するため、AIの回答を担当部門が確認してから質問者に回答を返すHuman-in-the-Loop※2の考え方を取り入れることで、この問題を防止しています。また、担当部門の確認をスキップして直接AI回答を得る選択肢も用意しており、社員はこれらを使い分けて迅速かつ効率的に社内情報を取得することが可能です。

生成AIの活用は、企業の成長と競争力強化において極めて重要な要素となっています。今後はEX向上にとどまらずCX向上においても生成AI技術を活用し、より良いサービスと価値を提供していきます。

※1 RAG（Retrieval-Augmented Generation：検索拡張生成） 社内データ等の外部情報の検索を組み合わせることで、生成AIの回答精度を向上させる技術のこと
※2 Human-in-the-Loop システムの一部の判断や制御にあえて人間を介在させること



人材戦略 担当役員メッセージ



常務執行役員
総務部、戦略人事部 管掌（兼）リース部 担当

田畑 隆紀

新中期経営計画におけるクレディセゾンの人材戦略構想について教えてください。

戦略の軸となる方策は2つあります。1つは「プロフェッショナル人材の創出」、もう1つは「パフォーマンスを最大化する組織風土醸成」です。「プロフェッショナル人材の創出」では、社員一人ひとりが個性や強みを活かして失敗を恐れず挑戦できること、主体的な学びやリスキリングを通じた自律的なキャリア形成ができること、それぞれが個性や強みをより発揮すべき場所で発揮できることが重要であると考え、積極的な人的投資を行い「総合生活サービスグループ」の一員として、企業価値創造に貢献できる人材開発を行っています。「パフォーマンスを最大化する組織風土醸成」では、個人・チーム・組織がそれぞれ目指す姿を実現することでパフォーマンスが最大化されるという考えのもと、失敗を恐れず挑戦できるための風土改革・風土醸成の取り組みを推進します。2023年12月にはエンゲージメントサーベイを導入し、個人・チーム・組織における課題を可視化し、人事主導の課題解決だけでなく職場における”対話”を通した課題解決を目指しています。また、経営戦略実現のためにはさまざまな取り組みを通じて、各部門と協調・協働することが大事だという考えのもと、これまで以上に人材戦略と事業戦略の連動性を高めていきます。

2024年度より人事部内に「HRBP（Human Resource Business Partner）」を新たに設けました。HRBPは事業部門やグループ会社のHRビジネスパートナーとして事業成長を人事面からサポートする役割を担います。各部門の「人と組織」に関わる課題の発見から施策の実行までのすべてに携わり、事業の拡大や組織の強化、そして社員の成長に寄与します。

当社においても、事業ドメインによって求められる人材像や課題が刻々と変化しています。また、経営や事業環境が速いスピードで変化し続ける現代において、経営戦略のみならず人材戦略も、スピード感を持って変化し続けなければならないと考えています。事業戦略と人材戦略を緊密に連携させ、人事部が伴走型で各部門独自の課題を解決し、進化を続けるクレディセゾングループの構築を目指してその役割を果たしていきたいと思っています。

新中期経営計画における人材開発として新たに推進していることや取り組みを教えてください。

「クレディセゾンの人事ポリシー」の策定に取り組んでいます。経営戦略実現のために解決しなくてはならない多くの課題の中から、緊急度や優先度を鑑みて会社としてのビジョン・ミッション・バリューだけでなく、当社が人事面で何を大切にしているのか、どのような想いで社員に向き合っているのかといった考えを明示することが必要だと考えました。これまで当社の人材戦略における思想や方針、方策たる戦略基盤が明示できていない面がありました。そこで今般「人事ポリシー」を明確にすることによって、当社のカルチャーを分かりやすく発信するだけでなく、立ち返る場所となることで“筋”の通った人事制度を確立させたいと思っています。

「人事ポリシー」は一部の経営陣や管理職により閉鎖的に決めるのではなく、役職や年齢問わず多数のメンバーが参加して意見を出し合い、最適解を導き出せるよう何度もディスカッションを重ねています。斬新なポリシーをつくっていくということではなく、経営陣の社員に対する想いや、当社が歩んできた歴史の中でぶれずに大切にしてきたことなど、“クレディセゾンらしさ”をしっかり言語化していこうという強い想いがベースとなっています。

今後はより攻めの姿勢で人事施策を実行していくため、さまざまな判断の軸にしていきたいと考えています。

今後の成長や競争力強化のために、どのような人材投資を行っていくかを教えてください。

当社には事業を通して人を育てる風土が根付いており、若手社員にも裁量権のある仕事を任せています。これらは当社の強みです。仕事を通して学びを得ながら、人事制度面においても社員が必要な能力やスキルを取得するための学びを実践し、自身の強みを活かしながら自律的に次なるステップへと進んでいくことを後押しするための人材育成、成長への投資を行っていきます。競争力強化という視点では、当社における処遇制度の基本方針は「より高い役割（≒処遇）は、社員が自らの意思と行動でチャレンジして勝ち取るもの」であり、その方針に沿って社員がより高い役割にチャレンジし、自ら勝ち取るための機会拡大や能力開発支援に重点的な投資を進めています。高い役割を担う人材への成長支援と機会提供は、結果として社員の市場価値を高めることに繋がり、先が見通しにくい不確実な世の中において、本質的に社員を守ることにつながるものと考えています。

また社員一人ひとりがモチベーション高く能力を発揮し続けるために、企業利益を社員に還元すべく、決算賞与による賃上げも人材投資の1つとして行っています。これからも経営戦略に連動してどのような人材投資であるべきか考え続けることが重要だと感じています。

変革期にあるクレディセゾンではどのような人材の活躍を求めていますか。

人事戦略の重要な軸として掲げたとおり、プロフェッショナル人材の創出は事業の発展・拡大において必要不可欠です。専門領域を深耕する社員と、多岐にわたる事業領域を新耕する社員、それぞれのプロフェッショナル性を高め新たな挑戦に夢中になってもらいたいと考えています。「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY～金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ」となるためには、グローバル、CSDX、不動産、金融決済ビジネスそれぞれの領域の事業拡大において活躍できる専門人材の開発も推進します。

また変化に強い「人と組織」を築くためには、多様な人材の活躍が求められます。2015年にダイバーシティ宣言として「お互いを認め合い、活かし合う。一人ひとりが自分らしく輝く全員活躍のクレディセゾンへ」を掲げました。それ以降、DE&Iは社内で少しずつですが浸透し、意識が高まってきたと感じています。「女性活躍推進」という概念が普及する前から、当社では女性がさまざまな職種で活躍し、当社の成長を多分に担ってきました。女性の管理職比率は目標水準を達成していますが、当社にはまだまだ推進できる土壌があると思っています。多様な背景を持つすべての社員が働きやすい環境で自分らしく能力を発揮し、活躍できる組織をつくるため、制度面の整備と相互理解の風土醸成に引き続き取り組んでいきます。

今後、人的資本をより戦略化し実行していくための計画や目標、長期ビジョンを教えてください。

現在、当社は大きな変革期を迎えています。次なる企業ステージでさらなる飛躍を遂げるためには、クレディセゾンらしさを継承しながら、人的資本戦略においても改革が必要であると確信しています。これまで以上に自身の強みを伸ばし、自律的なキャリア形成ができるよう人事制度や施策内容をブラッシュアップし、変化に強く変化を楽しめる人材開発のもと、当社の企業文化である「オープン・フランク・イノベーティブ」をより醸成させていきます。

また、より人的資本戦略の実効性を高めるために、従来のやり方のままではなく、より科学的に一人ひとりのタレント性を捉え、人材ポートフォリオを構築して戦略的育成・配置・採用計画を実行します。人的資本戦略においても新たな挑戦が必要だと感じています。

今後も当社の多様な人事制度によって社員が安心して挑戦し続けられる環境をつくるとともに、ワークライフバランスを充実させながら、長期的に優秀な人材が活躍できる会社であり続けられるよう、前例や慣習にとらわれない当社らしい人事制度改革に取り組んでいきます。

人的資本

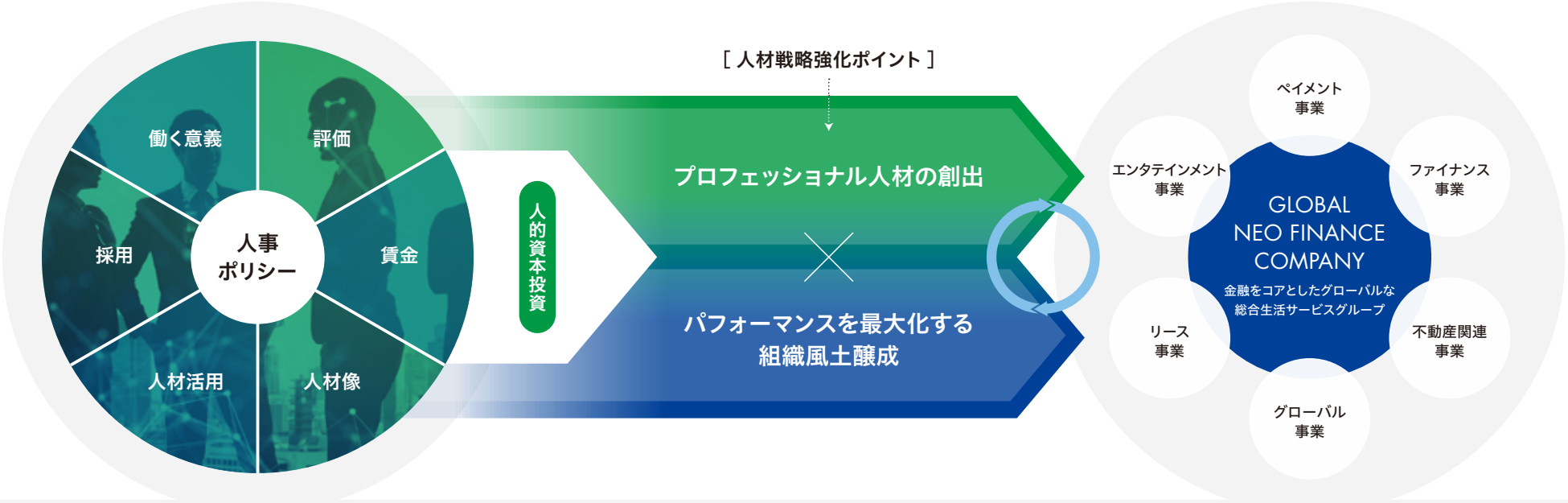
経営戦略・事業戦略実現のための人材戦略

当社は創業以来さまざまな困難の中、「人」を価値創造の源泉と捉え、サービス先端企業としてチャレンジを続けてきました。2030年に目指す姿「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY～金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ～」の実現と、「今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会」をつくるべく、日々進化を遂げています。経営戦略の実現のためには、事業戦略×人材戦略の強力な連動が重要であると考え、事業部を伴走型でアシストできる人事組織体制へと変革しています。また新たに、これからのクレディセゾンを表す人事ポリシーを掲げ、より一貫性のある人材戦略のもとクレディセゾンらしい価値創造を実現していきます。

► 人材開発
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/diversity/education/

全社員数 3,783人 女性/2,792人 男性/991人	デジタル人材採用育成 260人 ▶ 328人 〈 126.2% 〉	グループ内外への出向者数 471人 〈 100.0% 〉
女性管理職比率 25.3% 〈 101.6% 〉	一人当たりの人材育成投資額 175千円 〈 127.7% 〉	社内公募合格率 30.6% ▶ 31.7% 〈 103.6% 〉
育休取得率 女性/100% 男性/65.5% 〈 120.0% 〉	メンタル対策ストレスチェック実施率 89.9% ▶ 90.2%	生活習慣病対策 定期健康診断受診率 99.9%

※2024年3月末時点／クレディセゾン単体／〈〉：前年比



プロフェッショナル人材の創出

当社は、「新しい価値を創造し続けるプロフェッショナル人材の活躍と挑戦」こそが、経営戦略実現のための価値創造を牽引するものであるという考えのもと、プロフェッショナル人材を創出するための人材戦略を積極的に展開しています。社内公募制度「オープンチャレンジ」の機会拡充など挑戦できる制度づくりに加え、資格取得支援や研修プログラムによる専門性の向上、科学的アプローチによって個の強みを活かす人材マネジメント、人材ポートフォリオの構築と活用による育成・配置・採用計画を行い、適所適材の人材活用を実現していきます。

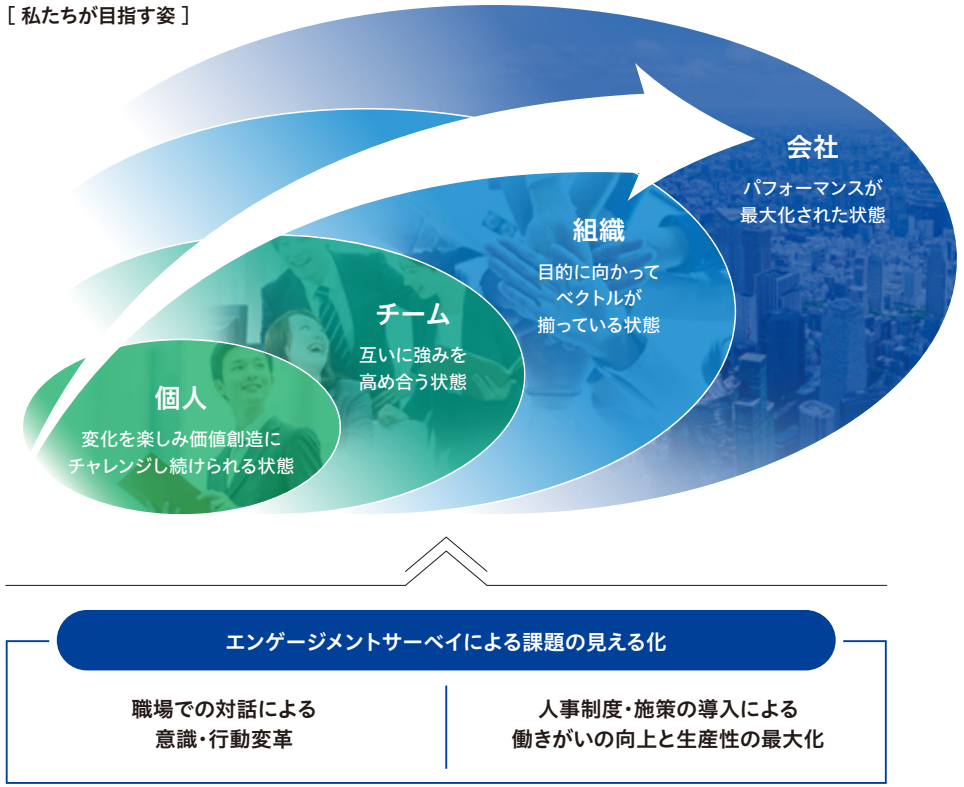


パフォーマンスを最大化する組織風土醸成

当社は、個人・チーム・組織それぞれが目指す姿を実現しパフォーマンスを最大化することが、持続可能な企業成長につながると考えており、2023年12月の導入後からデータの蓄積を進めているエンゲージメントサーベイでは、個人・チーム・組織の課題の可視化に向けたスコア分析や結果の活用方法を検討しています。

変化の激しい時代において、「サービス先端企業」として新しい価値を創造し続けるため、従来の人事主導での課題解決だけではなく、職場における対話を通した課題解決を目指します。

[私たちが目指す姿]



NEXT SAISON

経営戦略の実現に向け幹部がリーダーシップを発揮し、社員とともにクレディセゾンの未来を考えることを目指す取り組みとして2021年度から毎年開催している「NEXT SAISON」では、チャレンジ型登用制度やFOC推進会議など、2024年8月末時点で15件以上の案件が実現されており、2023年度の採択案についても実現に向けた議論や準備を進めています。2024年度からは、NEXT SAISONのほか、社内ベンチャープログラム「SWITCH SAISON」、改善改革文化醸成のための「セゾンのカイゼン」の3制度を統合した提案制度にリニューアルし、全社員から同時多発的に提案・意見が飛び交う風土醸成を目指します。

新しいNEXT SAISONでは、幹部も参画するコンテスト形式の新規事業提案および既存事業における新サービス提案や、業務改善・改革を進め部門を超えた事例共有や相互賞賛の場をつくることで部門間シナジーの創出を促す取り組みを行い、事業発展の加速に貢献します。

NEXT SAISON

実施方法を分ける

新規/既存事業	業務改善/改革
事業/ビジネスコンテスト	部門を超えた事例共有

3制度累計参加人数▸約1,500人





NEXT SAISONの様子

TOPICS

SAISON CAMPUS

2022年度のNEXT SAISONで採択された「ユビキタスカフェテリア改革で実現するセゾンキャンパス構想」により東京と大阪にある当社ビル(ユビキタスビル)の社員食堂のリニューアルが実現しました。食堂から交流拠点として進化し、イノベーティブでクリエイティブな働き方を促進しています。



チャレンジ型登用制度

2024年4月、当社の DNA として受け継がれる「創造的破壊」の精神を大切にし、積極的なチャレンジを促す風土を醸成するべく、経歴や雇用形態に囚われず、アルバイトを含む全社員が自らの手挙げによる志願をきっかけに管理職(所属長・課長)への登用にチャレンジできる新たな人事制度を導入しました。チャレンジする社員の「顕在能力」に加え「やる気」と「潜在能力」に期待し、速やかに組織運営、決裁権限などの責任を有するポジションと環境を用意する昇進試験です。実際に、初年度は10名以上の応募があり、2024年春の新組織体制にて3名が希望のポジションを獲得しました。本制度では、たとえ失敗したとしても、挑戦することに敬意を表し応援する社内文化の醸成を目指しています。

セゾン・レジリエンス

セゾン・レジリエンスは、変化に強い「人」と「組織」を育成し、困難や逆境を成長の機会に変える能力を養うプログラムです。グループ会社を含む役員・部長職が率先垂範の姿勢で取り組み、医学的・心理学的観点で人の内面にアプローチする力を身につけ、組織全体に広げることで、パフォーマンスの最大化を目指しています。





スロージョギングを体験



グループワークの様子

FOC推進会議／TGIF

グループ会社を含めた社内外にコミュニケーションの洪水(Full of Communication)を巻き起こし、社内外の人脈を広げることで業務における円滑なコミュニケーションにつながるよう、2023年4月に「FOC推進会議」を立ち上げました。取り組みの1つとして、飲食をしながら部門や会社を超えて業務外にコミュニケーションが取れる交流機会としてプロジェクト化した「TGIF」(Thanks God It's Friday)を開催。2024年9月末時点で14回開催し、延べ1,000名以上が参加しました。今後は開催頻度を増やしてさらなるコミュニケーション活性を図り、事業発展のスピード加速を目指していきます。

[FOC推進会議のプロジェクト]

- **おせっ会**
  お節介を通じた職場環境づくり
- **TGIF**
  コミュニティを広げる業務外交流
- **タレコミュ**
  スムーズな社内連絡システム



Diversity, Equity & Inclusion

当社は「サービス先端企業」として社会に新しい価値を提供していくために、多様な人材が自分らしく活躍できる組織をつくることが必要だと考えています。2021年8月に代表取締役(兼)社長執行役員COOも参画する「サステナビリティ推進委員会」を設置し、本委員会の下部組織であるDE&I推進WG(ワーキンググループ)を中心に、ジェンダー・年齢・ハンディキャップ・国籍など多様な背景を持つすべての社員が働きやすい環境で自分らしく能力を発揮し、活躍できる組織を創るため、制度面の整備と相互理解の風土醸成に取り組んでいます。

➤ Diversity, Equity & Inclusion　https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/diversity/gender/

DE&I推進のための全社イベント開催

2024年1月、DE&I推進WGの取り組みとして、全社イベント「全員活躍を考えようWEEK」を初開催。社外ゲストや経営層を交え、社員一人ひとりが当社のDE&Iの現在地について主体的に考え学び対話する機会創出を行い、延べ約860人が参加しました。当社がより働きやすい会社になり、組織としても成長していくことができるよう、DE&I推進活動を行っています。



➤ DE&I全社イベントを初開催した想い
https://note.saisoncard.co.jp/n/na34d53332869

育児と仕事の両立

当社では社員の柔軟な働き方を支える制度の整備や定期的な育児中社員の交流活性、労使共催の育児と仕事の両立支援セミナーを開催しています。また、男性が育児休業を取得しやすい風土醸成にも取り組み、育児と仕事の両立をサポートしています。

男性育児休業 取得者の声

育休1か月取得

所属チームでは初となる男性育休に不安もありましたが、職場の理解と協力により職場復帰もスムーズでした。何より良かったことは、第一子のときには見ることができなかった短期間での我が子の劇的な変化を間近で見ることができたこと。かけがえのない時間を過ごすことができました。



CS推進部　佐藤 有悟

障がい者雇用機会の拡大

2024年4月より障がい者メンバーで組成された「事業サポートチーム」を稼働開始しました。個々の特性や強みを活かし自律して安定就労できる職場づくりを目指しながら、障がい者雇用機会の拡大を推進します。

チャレンジ休職・グッドライフ休暇/休職

ライフイベントと仕事を両立させ自分自身の人生をより豊かにすることを支援するため、実際の社員の声も踏まえて新たな休暇・休職制度を導入。「チャレンジ休職」では自己のスキルアップや成長、復職後のさらなる組織貢献につながることを目的として、1カ月～最長2年間の休職が可能に。「グッドライフ休暇/休職」では積立有給休暇の利用用途範囲拡大により不妊治療による通院などの事情について、休暇取得や最長1年間の休職が可能となりました。多様な人材一人ひとりが強みを活かし、誰もが活躍し続けられる企業を目指し、制度改定も進めています。

Saison Global Summit 2024

2024年6月、海外のグループ会社が一堂に会する「Saison Global Summit」を池袋 サンシャインシティにて開催し、シンガポールやインド、インドネシア、ブラジル、メキシコ、タイから140名近くのメンバーが参加しました。当社のグローバル事業は、年齢や性別、国籍、人種を問わず多彩な人材が各国の事業をリードしています。今回のSummitでは各社の事業戦略やノウハウを共有するとともに、グローバル事業としてのミッション、ビジョン、バリューを発表。多様性の中にも共通の価値観をもちながら、グループ一丸となってファイナンシャル・インクルージョンの実現を推進しています。



グローバルの事業利益目標200億円を全員のスローガンに



“100年後のクレディセゾン”をテーマにしたグループワークも実施

全社員で企業価値向上を目指す組織風土づくり

当社では、企業価値向上につながる人的資本の取り組みを進めており、組織・人材開発、人事制度面でのキャリア形成や、人的資本への資本投下を行うほか、社員全員が業績や株価を意識し資産形成にもつながる業績連動型報酬制度の導入により、業績目標の達成意欲や働くモチベーションの向上を図っています。

決算賞与・特別賞与

2022年度、2023年度の前中期経営計画期間では、全社員で企業利益の達成を目指す組織風土醸成や社員のモチベーションを向上を目的に、業績連動型の賞与制度を導入。当社単体の経常利益の年間計画に対し、本決算で超過した額の一定割合を「決算賞与」として支給したほか、コロナ禍にスタートした前中期経営計画の事業利益目標700億円の1年前倒し達成など、全社一丸となって取り組んだ結果を受けて「特別賞与」も追加支給されました。

これにより、2023年度の社員の平均年間給与は支給前の2021年度比で約10%増となり、実質賃金の引き上げにも寄与しています。

また、決算賞与の支給額は3分の2を「現金支給」、3分の1を「ファントムストック※」での支給とすることで、全社員の企業価値（株価）や経営参画に対する意識がより一層向上し、持続的な企業成長に繋がることを期待しています。

► 決算賞与の導入について
https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/news_data/avmqks000000bz57-att/20221125_Release.pdf



※ 仮想株式による付与。前中計の当初最終年度である2025年3月末時点の株価で乗じた金額で現金支給額を算出し支給予定

持株会制度

当社では、決算賞与の導入に加え、社員全員が業績や株価を意識する風土醸成を目指し、持株会制度への加入も推進しています。

初の決算賞与が支給された後となる2023年7月には、加入拡大キャンペーンを行うなど積極的な訴求活動も行い、2023年度末時点の加入率は48.5%まで上昇。社員の業績・株価意識の引き上げに繋がっています。

持株会は1,000円からの少額購入が可能、かつ奨励金10%も付与されることから、社員の中長期的な資産形成にも役立てられているほか、時価総額1兆円規模を目指すクレディセゾンの成長ストーリーを全社員で支える制度となっています。

今後も全社員の企業価値や株価、経営参画に対する意識をより一層向上させ、持続的な企業成長を目指していきます。



クレディセゾングループのサステナビリティ

持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

基本的な考え方

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

リスクと機会 P49,50

重点テーマの設定プロセス

➤ クレディセゾングループのサステナビリティ
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/esg/

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

- 持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
- 一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
- お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
- パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
- 豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

重要課題への取り組み

ステークホルダーとの価値創造

株主 / 社員 / お客様 / パートナー / 地域・コミュニティ

企業価値の向上

SDGs目標達成への貢献

今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会の実現

ステークホルダーとの価値共創

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

ステークホルダーからの意見を常に真摯に受け止め、当社グループの企業価値の向上と持続的成長に結び付けていきます。

サステナビリティ推進体制

地球環境問題への配慮、人権の尊重、社員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、2021年8月、代表取締役(兼)社長執行役員COOの参画も参画する「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。本委員会は、持続可能な社会の実現に向けて、グル ープ全体で事業を通じた社会・環境課題解決への取り組みを強化しています。

持続可能な経済発展に向けた事業推進・企業活動へ取り組み、それらと当社DNAを融合し真にユニークな日本発グローバル企業を創出するため、サステナビリティ推進委員長をグローバル事業管掌の取締役(兼)専務執行役員に変更、また、2024年3月には「サステナビリティ推進部」を新設しました。

サステナビリティ推進体制図



➤ 具体的な取り組み P51
➤ 具体的な取り組み P45
➤ 具体的な取り組み P24

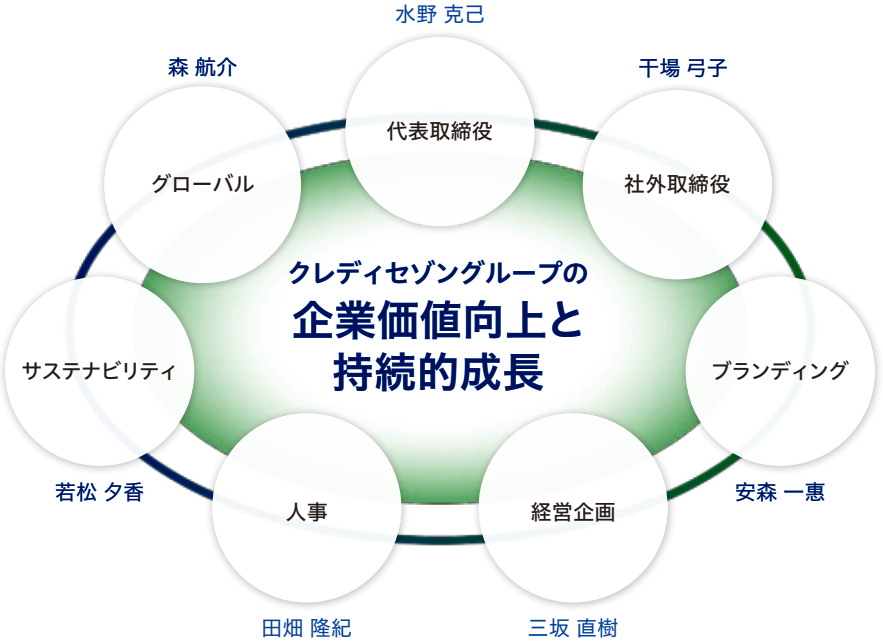
サステナビリティについての監督責任

取締役会は、サステナビリティに関する監督機関を担っています。取締役、執行役員が参画する「ビジネス戦略委員会」でのサステナビリティ戦略提案や、サステナビリティ情報含む国内外の機関投資家との対話状況の報告等を受け、取締役会がサステナビリティに関する目標達成に向けた監督を行っています。

サステナビリティ推進委員会

社内外、ジェンダー平等、幅広い経歴、グローバル視点など
多様なバックグラウンドを持つメンバーによる意見交換を実施

サステナビリティ課題の解決



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等、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。

クレディセゾンのマテリアリティ

- 持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
- 一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
- お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
- パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
- 豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

業界共通のリスク

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、個人消費等）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等の取扱高の減少や債権回収率の下落
- リース事業の主要顧客となる中小規模の企業の設備投資の減少、企業業績悪化
- 不動産関連事業における不動産価格の下落による販売用不動産の評価損等の計上
- 海外景気の下振れによる当社グループの業績および財政状況への悪影響

対応

- 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
- 経験・知識豊富な現地人材の拡充による盤石なガバナンス体制構築と強固な与信・リスク管理

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、個人消費等）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

対応

- 継続的な債権内容の健全化と、与信限度額、信用情報管理、内部格付等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等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

- 会社経営に係る一般的な法令諸規則、金融関連法令諸規則の改正もしくは解釈の変更や厳格化、または新たな法的規制適用
- 規制の変更等により一定のサービスを停止せざるを得ないリスク

対応

- 変更に沿った社内体制、ルール、運用の検討、整備等の実施
- 法令を遵守しながら、新たな規制に即したサービス開発の迅速な対応

資金調達

- 金融機関からの借入金、社債やCPの発行等の資金調達のうち、調達期間が1年以内のものが相当額あることによる流動性リスク

対応

- 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等流動性補完枠の設定、社債や債権流動化等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

利息返還損失引当金

- 国内の当社グループにおいて利息制限法改正前に弁済を受けた利息制限法に定められた利息の上限金利を超過する部分に対する、顧客からの返還請求額の増加リスク

対応

- 過去の返還実績や利息返還の請求動向も考慮し、現時点において必要とされる引当額を計上

アンチ・マネーローンダリング

- マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策（以下、マネロン対策）が有効に機能せず法令諸規制の違反等が発生するリスク
- 業務停止、制裁金等の行政処分、レピュテーションの毀損等による当社および当社グループの業務運営、業績および財務状況の悪化

対応

- 国内外の法令諸規制の適用およびそれに基づく国内外の監督官庁による監督を受けたことによる、国内外の法令諸規制を遵守する態勢の整備
- マネロン対策のさらなる強化の継続的な実施

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、債権、不動産および不動産ファンド等投資資産の価値下落リスク
- 金利上昇時の調達金利の上昇

対応

- 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

のれんの減損

- 当社グループが適用するIFRSにおいて、定期的にのれんの償却が行われず将来にわたって残り続ける減損リスク
- M&A等により新たなのれんが発生した場合にのれんの残高が増加し続けることによる、減損処理を行った際の業績および財政状況への悪影響

対応

- RCMによる投資限度額を設定することによる過度なリスクを取らない仕組みの設置
- 投資段階における買収価格の妥当性について主管部門と専任部門による審議の実施
- 出資後における買収時の収支計画実現に向けたフォローアップや経営環境の定期的なモニタリング実施

コンプライアンス

- 法令違反等が発生し、行政処分やレピュテーションの毀損等による当社グループの業務運営、業績および財政状態に悪影響を及ぼすリスク

対応

- コンプライアンス態勢構築および内部管理態勢の強化による、経営者のコンプライアンス意識再認識や、継続した社員教育の実施および実施状況のモニタリング等予防策の推進
- 内部通報制度の整備による法令遵守違反・経営者および社員による不正行為、不祥事・潜在的な利益相反等の早期発見、迅速な対応

中長期で対応が必要なリスクと機会

マテリアリティ	リスク		内容	対応
	大規模災害の発生	リスク	• 国内外の各地域における地震等の大規模な自然災害による保有資産の物理的な損害、社員への人的被害	• BCPプランの策定と定期的な実効性の確認、教育、訓練の実施 • オーソリゼーションシステム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
		機会	• BCPプラン策定・教育による人材確保や他企業からの信頼構築、企業価値が向上 • 不測の事態に備えることによる社会的インフラとしての継続したサービス展開	
	感染症等不測の事態発生の影響	リスク	• 先行き不透明な行動制限・流行動向が続くことによる景気の下振れ、企業の倒産や個人消費の減退が長期化 • キャッシュレス化推進による決済手段の多様化、異業種参入等による競争激化による新規会員獲得の減少	• ペイメント事業を基盤とする経営から事業ポートフォリオを変革し「総合生活サービスグループ」への転換を図ることで、経営環境の変化に対応 • 「SAISON CARD Digital」を活用した非対面型の新規会員獲得モデル構築による従来と異なる顧客層へのサービス拡充 • 社員の健康管理や予防策の徹底
		機会	• 成熟社会で生まれるあらゆる「困りごと」をグループ全体で適切に素早く解消することによる顧客満足度向上 • 感染症等不測の事態による顧客心理・行動様式の変化を踏まえた事業構造転換への着手	
	気候変動の影響	リスク	• 気候変動に伴う自然災害の激甚化や生態系の変化等による地球環境や経済への重大な影響、気候変動への対応遅延等による当社グループの信用やブランド悪化に伴う取扱高減少や資金調達コストの上昇 • 台風・豪雨等異常気象による顧客の家計や業績悪化に伴う貸倒コストの増加	• 2021年8月、代表取締役(兼)社長執行役員COOも参画するサステナビリティ推進委員会を設置し、持続可能な事業運営への取り組みを強化 • 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明し、気候変動への対応に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について情報開示を推進 • SSBJ(サステナビリティ基準委員会)の開示基準公表に伴う有価証券報告書等での開示対応 • 利用明細書、申込書のWeb化による紙消費量の削減、「SAISON CARD Digital」によるプラスチックカードの発行削減、利用明細書の封筒窓部分にリサイクル可能な素材を使用、CO_2削減を推進 ※ 利用明細書のWeb化…総会員比61%削減/封筒一通当たり500gCO_2削減(2024年3月時点) ※ 申込書のWeb化…対面でのカード申込受付時の98.8%をタブレット端末で受付 • 当社保有のデータセンター「ユピキタスビル」における使用電力の全量をトラッキング付非化石証書を活用した実質再生可能エネルギー由来100%の電力に切り替え ※ 当社の事業活動におけるCO_2排出削減結果(2023年度) 2023年8月 東京ユピキタス導入後…年間 約770t-CO_2　2023年12月 関西ユピキタス導入後…年間 約230t-CO_2
		機会	• 気候変動対策、CO_2削減活動が評価されることによる企業価値向上 • 企業価値・知名度向上による人材確保、社員のモチベーション向上、ESGに関心の高い投資家からの評価向上等さまざまなステークホルダーからの信頼獲得	
	競争環境	リスク	• 規制緩和および技術の進展によるペイメント業界への異業種からの新規参入等による競争激化 • 不動産ファイナンス市場の競合他社による収益性を度外視した顧客に有利な取引条件の提示やサービス提供	• 市況に合わせたサービス改定、DX推進によるUIUX改善等による、マーケットおよび個々のニーズに最適化された金融サービスの提供 • クレジット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」の提供等、キャッシュレス社会に向けて、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 • ビジネスカードと法人関連商材のクロスセル等法人領域の取り組み加速 • お客様の利便性向上を目的とした審査スピードの向上、不動産関係会社との関係強化や、他社にはない商品・サービスの提供による差別化、新たな事業領域への進出
		機会	• 異業種との協業による新たな事業領域や新商品・サービスの開発 • 利便性向上、関連会社との関係強化によるマーケットシェア拡大	
	主要提携先との関係	リスク	• 重要戦略である業務提携や資本関係を結ぶ提携先の業績悪化、提携先との業務提携条件変更や提携解消	• 既存提携先とのリレーション強化 • 多様な業種・業界のパートナーとの新規アライアンスの推進による特定の提携先に依存しないビジネスモデルの構築
		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、双方の顧客基盤等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 • IHQ設置によるガバナンス体制強化と、定期的な所在国のリスク分析および現地関係会社の詳細なモニタリング体制の構築並びにモニタリングの実施によるリスク軽減
		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情報セキュリティリスク(個人情報の漏えい等含む)	リスク	• コンピュータシステムの不具合、通信回線の障害、サイバーセキュリティ上の脅威等によるシステムの機能不全、個人情報や機密情報等の漏えいや不正利用、リスクの顕在化による信頼性低下	• 重要なシステムのバックアップの確保等、コンティンジェンシープランの策定 • 「サイバーセキュリティ対応チーム」の設置による、インシデント発生時の判断・トリアージ・インシデントレスポンス等、必要な対応を迅速に実施できる体制構築 • インシデント対応手順の策定や定期的な訓練等、必要な事前準備および予防策の実施 • 社員の情報セキュリティ意識の向上、高度なサイバー攻撃検知が可能なシステム導入等による被害の最小化等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	• システム等を活用した新規プロセシング事業受託先の獲得 • 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提供	
	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 • 重大な事務リスクが顕在化することによる損失の発生、行政処分、レピュテーションの毀損等のリスク	• 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、継続した社員教育の実施および業務実施状況のモニタリング等の予防策を講じるほか、早期発見するための内部通報制度に係る規程類の整備、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)等の導入による事務処理の自動化を推進
		機会	• 提携カードやパートナーにおける事務処理代行需要の拡大	
	人材の育成および確保	リスク	• 顧客に付加価値の高いサービスを提供し、先進的な商品・サービスを開発するための、多様な人材確保ができないリスク、人材の社外流出のリスク	• 社員のニーズに応じた働き方が選択できる勤務体制や副業制度の整備、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・エキスパート制度等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 • 「自己啓発・自己研鑽」「不妊治療」のために活用できる休暇・休職制度の導入 • アセスメントプログラム、新規事業提案制度、手挙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等支援制度の導入や、公募を軸とする社員希望に基づいた人員配置等長期的・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
		機会	• デジタル人材確保による新サービス・商品開発	
	レピュテーションリスク	リスク	• 当社および当社グループに関連するネガティブな評判・風評が拡散された場合、内容の真偽に関わらず、業務運営や業績および財政状態に及ぼすリスク	• 風説・風評の早期発見に努める • 影響度や拡散度等の観点から適時かつ適切に対応し、影響の極小化を図る対策を実施 • リスクリテラシー研修等全社員を対象としたコンプライアンス教育の実施
		機会	• レピュテーションマネジメントによるステークホルダーとの関係構築 • 消費ニーズ把握とサービス改善による新規顧客・収益拡大	

環境

持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

基本的な考え方

環境問題の解決に向けたアクションは世界中の企業の責任となっています。当社は持続可能な社会の実現に向けて、事業活動における環境負荷の軽減に努めるとともに、金融商品等を通じて社会全体の環境負荷軽減に取り組みます。
また、生物多様性の危機は私たちの生活に影響する重大な問題です。当社は生物多様性に配慮した事業活動や赤城自然園の運営を通じて、生物多様性の保全に向けた取り組みを推進しています。

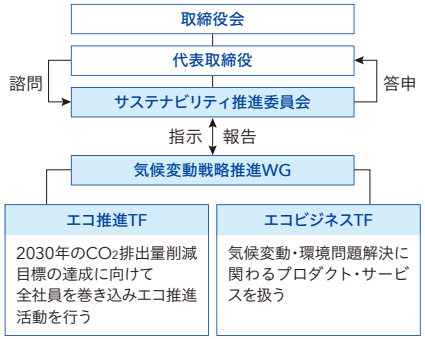
方針

気候変動、自然との共創、環境関連法の遵守、環境コミュニケーションに関する方針を定め、企業サイトにて公開しています。

体制

「サステナビリティ推進委員会」内に気候変動戦略推進WG（ワーキンググループ）を発足し、グループ全体を通じたさらなる気候変動戦略推進のため、2021年9月から定期的に議論を行い、必要に応じて取締役会に報告するほか、各事業部と連携した活動を行っています。

2023年度にはWG下部組織となるエコ推進TF（タスクフォース）、2024年度にエコビジネスTFを新設し、全社員を巻き込む取り組みや商品・サービスをフックにした取り組みで気候変動を深化させています。



環境についての監督責任

気候変動、自然との共創、環境関連法の遵守、環境コミュニケーションに関する方針を定め、企業サイトにて公開しています。取締役会は、気候変動を含む環境に関する監督機関を担っています。取締役会の諮問機関としてサステナビリティ推進委員会を定期的に開催し、持続可能な社会の実現に向けて、グループ全体で事業を通じた社会・環境課題解決への取り組みを強化しています。サステナビリティ推進委員会では、環境に関する戦略（シナリオ分析含む）、計画、評価、目標が議論・報告され、委員会で決議された事項は取締役会に定期的に報告しています。取締役会は気候変動を含む環境に関する目標達成の監督責任を負います。

➤ 環境への取り組み
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/environment/

社員の脱炭素意識醸成を目指し「SAIS◎N eco Challenge（セゾンエコチャレンジ）」開催

当社は2022年6月より、㈱DATAFLUCTと提携し、日々のクレジットカード利用履歴に基づくCO2排出量を可視化し、カーボンオフセットにつなげられる「SAISON CARD Digital for becoz（becoz card）」を提供しています。

2024年9月、気候変動戦略推進WGの下部組織「エコ推進TF」では、データサイエンスで企業と社会の課題を解決を目指す同社が提供する「becoz challenge（ビコーズチャレンジ）」の仕組みを使い、マイボトルやマイバッグの利用・ボランティア活動・ペーパーレス会議など6項目をチャレンジする活動に設定し、CO2排出量削減を目指す意識醸成の取り組みを、当社社員向けにスタートしました。

ステークホルダーに向けた環境コミュニケーションの一環として全社員を対象に活動推進しており、社員一人ひとりが環境や生態系保全の重要性を理解し、職場や日常生活の中でエコ活動、啓蒙活動に取り組む意識を醸成することを目指す取り組みです。

期間中、会社全体で計40t-CO2の削減を目指しています。

実施期間：第一弾 2024年9月～10月／第二弾 2025年1月～2月

セゾンエコチャレンジアクションの例

マイバッグの利用

撮影場所：どこでも
購入したものが入った状態を撮影
1バッグにつき
CO2 0.2kg 削減

スーパーで値引き商品購入

撮影場所：自宅
値引きラベルのついた商品を購入
1商品につき
CO2 0.05kg 削減



➤ セゾンエコチャレンジ概要
https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/news_data/u74i5r00000004xp-att/20240902_Release.pdf

気候変動への対応
（TCFD提言および新たなISSBの基準に基づく情報開示）

持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

当社は2022年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同を表明し、賛同企業や金融機関が議論を行う場であるTCFDコンソーシアムに参加しました。TCFD提言および新たなISSBの基準に基づく「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に関する情報開示については、企業サイトで2022年度までの3年間の実績値を公開しています。

ガバナンス

当社は2021年8月、サステナビリティ戦略に関する活動の方向性を議論し、代表取締役に答申する機関として、代表取締役（兼）社長執行役員COOも参画する「サステナビリティ推進委員会」を新設しました。また本委員会の傘下には「気候変動戦略推進WG」「DE&I推進WG」「Social Impact推進WG」の3つのワーキンググループを設け、定期的に各テーマに沿った議論を深耕しています。

戦略

将来の気候変動が当社事業にもたらす影響について、TCFDおよび新たなISSBが提唱するフレームワークに則り、シナリオ分析の手法を用いて、外部環境の変化を予測し分析をしています。当社は、事業活動を通じて気候変動の緩和と適応を行いながら持続的成長を目指すことが重要であると認識し、気候変動対応を経営上の重要課題と位置づけています。気候関連リスクの顕在化に伴う外部環境や業務環境の変化をあらかじめ想定し、リスク事象を洗い出すことで、当社への影響を特定・評価しています。シナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）や、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表する複数の既存シナリオを参照しています。

➤ TCFD提言に沿った情報開示
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/environment/tcfd/

リスク管理

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

指標と目標

純収益の95%超を占める6社※をScope測定対象社とし、グループ測定を開始しました。グループ全体で再生可能エネルギーの導入や紙使用量低減をはじめとする各種の削減目標にチャレンジすることで、グループサステナの取り組みを深化させ、GHG排出量の削減に取り組んでいます。

※ 2024年9月末時点　後日企業サイトにてKisetsu Saison Finance（India）Pvt. Ltd.を追加した7社の測定結果を開示予定

Scope測定対象とする連結グループ会社6社

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

Scope1,2／温室効果ガス排出削減目標の推移と情報開示の進捗

※1 マーケット基準

2021年度
8月 サステナビリティ推進委員会設立

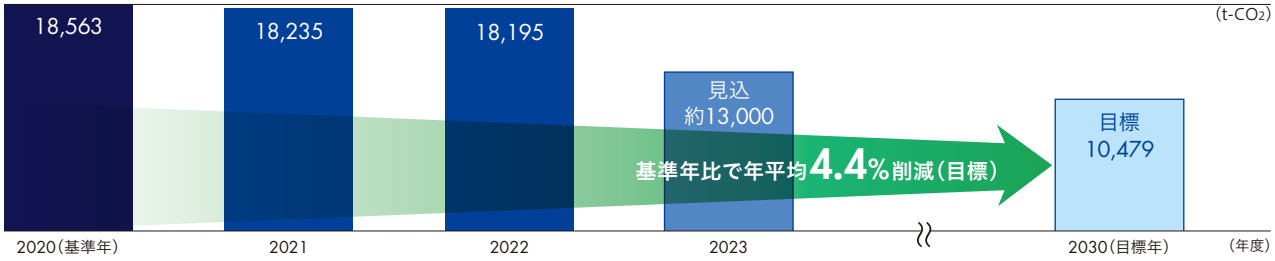
2022年度
5月 TCFD賛同
6月 TCFDに基づく情報開示
8月 CDP回答
12月 CDP「B」スコア認定

2023年度
3月 TCFDに基づく情報開示※2
8月 CDP回答
8月 SBTi申請
2月 2年連続「B」スコア認定

※2 Scope結果、情報更新

2024年度
8月 SBTi認定取得
10月 CDP回答

2024年～
- 気候移行計画検討開始
- 単体Scope3排出削減ロードマップ策定
- 第3者認証の取得



CDP気候変動2024に回答

当社は商品サービス開発や再生可能エネルギー導入等を通じた気候変動対策を行うほか、グローバルで求められるサステナビリティ情報開示にも努めています。CDP※気候変動質問書への回答では、2022年・2023年度に2年連続「Bスコア」に認定されており、2024年度もより深化した内容で回答を実施し、情報開示を進めています。

※ 英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）。投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営している。旧称カーボンディスクロージャープロジェクト。

► 環境への取り組み
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/environment/

2030年に向けた温室効果ガス排出削減目標がSBTiの認定を取得

2024年8月、当社グループが設定したScope1、2およびScope3の温室効果ガスの排出削減目標が、パリ協定が定める温室効果ガス排出削減目標における科学的根拠に基づいた目標と認められ、国際的なイニシアチブである「SBTi（Science Based Targets Initiative）※」の認定を取得しました。

今後も当社グループだからこそできる社会の発展・課題解決に向けて、日々の事業を通じて貢献することで、今よりもっと便利で豊かな持続可能な社会をつくっていきます。

※ SBTi（Science Based Targets Initiative）
CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI（世界資源研究所）、WWF（世界自然保護基金）の4機関が2015年に共同で設立した国際的イニシアチブ

► SBTi認定 削減目標
https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/news_data/u74i5r00000004j0-att/20240829_Release.pdf

Web明細化と各種サービスのWeb申込受付のさらなる強化

商品・サービスのご利用に必要な申込書・利用明細書の入力・発行のWeb化や、環境にやさしい素材の活用を進めており、2023年度末時点のWeb明細比率は約61%まで伸長しました。カード会員のうちWeb明細利用者は約1,500万人（前年比 約200万人増）となりました。2023年12月にはクレジットカード1回払いのお客様を中心に一部明細書の発行有料化等も実施し、お客様のご理解・ご協力をいただきながら環境対策とWeb化を推進しています。

また、クレジットカードの申込受付時のWeb入力比率は2023年度に約99%まで伸長。クレジットカードだけでなく、住宅ローンなど紙使用の文化が根強いファイナンス商材の申込受付でもWeb化を図るなど、業界問わず利便性向上と環境対策を進めています。

株主総会の議決権行使Web化を促進、削減された郵送代を赤城自然園の保全に活用

当社では、定時株主総会における議決権行使のWeb化を進めており、スマートフォン等を利用した電子行使により議決権行使はがきの郵送代を削減し、赤城自然園の保全活動に活用するという取り組みを行っています。



2023年度は3,594名（226,422円分）、2024年度は3,769名（237,447円分）のはがき郵送費が削減され、ヤマザクラの苗の植樹等につなげています。

2024年6月開催の第74回定時株主総会では、5,604名分の議決権行使に対し約67%と過半数以上の方にWeb行使をご利用いただきました。

今後も継続して取り組むことで、環境保全の取り組みを深化させていきます。

自社保有「関西ユビキタスビル」の屋上緑化

大阪市では、ヒートアイランド対策の一環として「大阪市緑のカーテン＆カーペットづくり」と題し、窓際や屋上をつる性の植物で覆うことで、夏の強い日差しを遮る取り組みを推進しており、当社が大阪市に保有する「関西ユビキタスビル」でも、9階の屋上緑化としてゴーヤによる『緑のカーテン』づくりを行っています。

緑のカーテンは、植物の葉や茎から水蒸気が放出される蒸散作用により周囲の温度を下げる働きがあり、打ち水と同じ効果が得られます。また、屋上緑化によるCO_2削減効果は環境負荷の軽減にも貢献し、取り組む社員の環境保全意識も高まっています。



6月に植えたばかりの小さな苗は、暑さとともにグングンと成長し、9月には花を咲かせいくつも実を付けました。身近な活動からも、社員の環境保全意識を醸成し、持続可能な社会の実現を目指しています。

生物多様性

持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

基本的な考え方

生物多様性の危機は私たちの生活に影響する重大な問題です。私たちは持続可能な社会の実現に向けて、生物多様性に配慮した事業活動を行い、生物多様性の保全に向けた取り組みを推進していきます。

豊かな自然を引き継ぐための環境保全活動

「花を育てるのではなく、環境を整えることで植物が育つ手助けをする」

当社が群馬県渋川市で運営する赤城自然園は、「植物がいきいきと育つ手助けをする」という方針のもと、元はマツやスギの雑木林を、約40年の歳月をかけて植生を入れ替え、植物がいきいきと育ち、昆虫や小動物が棲みやすい環境づくりを続けています。一から植え育ててきたことで、多くの種類の昆虫も棲みつき、豊かな日本の四季に触れることができる森に再生しています。生態系の維持・継続を目指して整備をしており、120ヘクタールの広さを誇る敷地内では、北関東に生息する植物や昆虫のほとんどの種類を自然に近い形でご覧いただけます。

当社では森の再生プロジェクトを通じて、二酸化炭素の固定量の向上と生物多様性の保全を目指すと同時に、「人と自然が共生する森を創る」移植樹体験等の体験型環境学習機会を提供するなど、赤城自然園の自然環境保全機能と、展示・観光施設としての機能の両立に注力しています。

その結果コナラ林の照度や林床植物の生育状況・種数など、里山生態系の状態が良好に維持されていることが調査結果にも表れ、保全のための管理にとどまらず園内整備への注力が生物多様性の保全にも貢献していることが明らかになっています。

生態系保全・遺伝子保全について

絶滅危惧種の維持・管理、種の保存を目的とした獣害対策を推進

土壌管理、日照管理、実生栽培、株分けなど、植物が育つ手助けを行い、群馬県指定の絶滅危惧種・準絶滅危惧種全553種のうち41種類の植物の保全、植栽を行っています。また、種や生態系を保全する観点から獣害対策として外柵を設置し、シカやイノシシ等の侵入を防止しています。

➤ 赤城自然園
https://akagishizenen.jp/

環境保全
赤城自然園の生物多様性を考慮した森林の保全
- 生物多様性を考慮した森林の保全のための整備と、植樹体験などイベント開催による環境学習として自然の大切さを学ぶ機会を提供

健康増進
多くの人の健康的な生活を支援
- 森林セラピー基地として、散策・ウォーキング・ヨガなど健康増進に関する園内イベントを開催

観光活性
赤城自然園を活用して群馬県・渋川市の観光を活性
- 県や市と連携して観光PRを活性化

教育・学習
すべての人に生涯学習としての自然体験を提供
- 子どもたちの感性を磨き、創造性や独創性、自発性や社会性を身につける自然体験イベントを開催・地域の教育機関と連携し校外学習を支援

地域貢献
地域住民の雇用創出、憩いの場として必要な施設に
- 森林整備の人材育成、森林経営のノウハウを伝承

社会福祉
すべての人に「優しい森」づくり
- すべての人が安全・安心して過ごせる森づくり
- 障がいがある方と交流し、相互理解が深まるような啓発活動を実施



人権

持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

基本的な考え方

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

人権方針

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

事業活動における人権尊重

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

人材戦略と一体となった人権尊重

当社は年齢、ジェンダー、ハンディキャップ、国籍、ライフスタイル、キャリア、働き方など多様な個性や強み、価値観を持つ人材が集まることでイノベーションが生まれると考えており、全員が自分らしく活躍できる環境づくりに取り組んでいます。「全社員共通人事制度」の導入による「同一賃金同一労働」の実現、中途採用の強化、「シニア雇用制度」やリスキリングを含む年齢や社歴にとらわれない働き方、障がい者雇用や環境づくり、海外拠点における現地採用など、DE&Iの精神を大切にしながら「全員活躍」に向けた取り組みを進めています。また、全社員対象のコンプライアンス確認テストやコンプライアンス研修を通じてハラスメント教育を実施しているほか、ユニバーサルマナー検定、LGBT対応マナー研修の実施により、自分とは違う多様な方々の視点に立ち行動できる「マインド」「アクション」を学ぶ場も設けています。

是正・救済の取り組み（内部通報システムの設置）

当社グループは公益通報者保護法に則り、グループ社員が利用できる内部通報システムを設置しています。メールや郵便等により、コンプライアンスを主管する部署を事務局とする内部通報窓口に通報できるシステムで、2020年12月からは海外に拠点を置く関係会社からも通報可能な海外ホットラインも設置しています。対象は、セクハラ・パワハラ等のハラスメントや、人権に関する相談や通報等です。お客様など社外からの相談はインフォメーションセンター、セゾンカウンターをはじめとするカスタマーサポートにて相談を受け付けています。

アンコンシャス・バイアスへの気づきを目的とした研修を実施

当社では人権尊重の取り組みを進めながら、全社員が多様性を認め合う組織づくりを目指しています。

2024年1月に実施した全社イベント「『全員活躍』を考えようWEEK」では、社内のDE&I推進の土台づくりに重要なポイントとなる「アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）」について、理解を深めるためのセミナーを全役員向けに実施しました。同年2月には部長職向けにも同内容を実施するなど、経営や組織運営に携わるマネジメント層の理解醸成から着手しています。今後他階層への施策展開も予定しており、全社的な理解浸透に向け取り組みを進めています。

役員・部門長向け アンコンシャス・バイアスセミナー

参加者からの振り返りの声

- 普段意識せずに決めつけていることが多々あり、立ち止まって考えることが重要と感じた
- 自分を含め皆がバイアスを保有している前提で対応する必要があると感じた
- 相手の話を7割ほど聞いて分かったつもりになり「こういうことを言いたいのね」と思い込んでしまう自分のクセを発見することができた
- 「聴く」ことの大切さに気づいた





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

► DE&Iに関する取り組み
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/diversity/gender/

安心・安全・便利な社会の実現

持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる

基本的な考え方

私たちはお客様のより豊かな生活の実現を目指し、多様なサービスの提供を行います。
すべてのお客様に安心してご利用いただけるよう、常にお客様の声に耳を傾けるとともに個人情報の管理や新たな不正に対するセキュリティ基盤の構築に取り組みます。

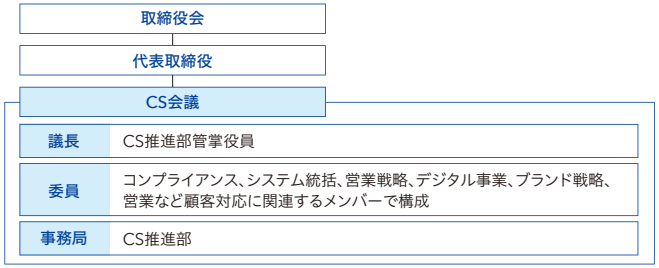
方針

責任あるサービスの提供、個人情報の適正管理、情報／サイバーセキュリティに関する方針を定め、企業サイトにて公開しています。

また、マーケティングポリシー、ソーシャルメディアポリシーの掲載のほか、グローバル事業におけるファイナンシャル・インクルージョンの推進を中心に、グループ全体で安心・安全・便利な社会への貢献を目指した取り組みを進めています。

体制

お客様から寄せられたご意見・ご要望、また苦情等の「お客様の声」を貴重な経営資源と位置づけ、商品・サービスの向上に努めています。コールセンターやポータルサイト、店舗等でお寄せいただいたお客様の声は主管部門に連携され、顧客対応に係る部門長・管掌役員への報告およびその対応策の審議を月次で実施し、全社で品質向上に努めています。



➤ 安心・安全・便利な社会の実現　https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/csr/society/

新NISA　資産形成ニーズへの対応

お客様の資産形成ニーズが高まる中、当社はセゾン投信㈱や大和コネクト証券㈱と連携し、積立投資による将来の資産形成サポートを行っています。当社発行クレジットカードによるつみたて投資上限は10万円とし、新NISA制度を最大限活かせる商品設計となっています。

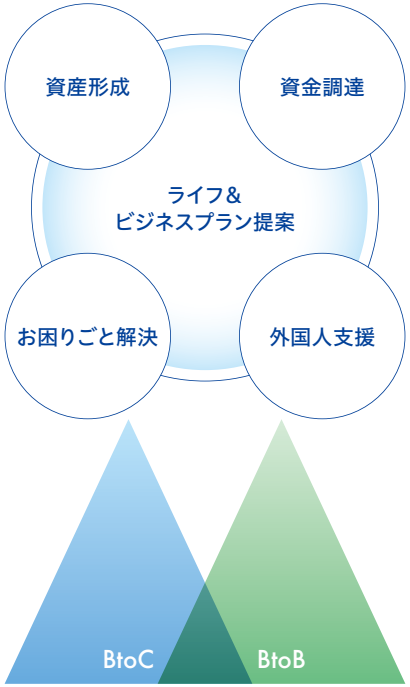
資産形成という将来の安心づくりに貢献することで、お客様の生活に欠かせない総合生活サービスグループを目指します。

➤ セゾン投信㈱　https://www.saison-am.co.jp/
➤ 大和コネクト証券㈱　https://www.connect-sec.co.jp/

老後の住環境や資金調達の不安を解決

㈱セゾンファンデックスでは2016年から「セゾンのリースバック」を提供しています。売買代金は一括でお支払いし、その後お客様は㈱セゾンファンデックスに家賃をお支払いいただくことで、引っ越しをすることなくそのまま自宅に住み続けていただくことができ、老後の資金調達と生活環境の安心づくりの両面に貢献しています。

➤ セゾンのリースバック　https://www.fundex.co.jp/personal/leaseback/



請求・回収、資金繰り支援で事業運営に安心を

2021年から当社が提供している後払い決済・請求代行サービス「セゾンインボイス」では、積極的な事業拡大に取り組む事業者が抱える請求 ・回収業務の負荷や資金繰りに関する課題を解決し、安心して本業に集中していただける環境づくりをサポートしています。2023年12月からはスルガ銀行㈱でも法人のお客様を対象に紹介業務を開始するなど、サポート体制の拡充を進めています。

➤ セゾンインボイス　https://saison-invoice.saisoncard.co.jp/

外国籍の方向けに日本での活躍・移住をサポート

2023年12月から提供する「セゾンの家賃保証・外国籍プラン」を「セゾンの家賃保証・インターナショナルプラン」として2024年8月にリニューアル。来日前の申込や、多言語での生活サポートコールセンターの提供を行うことで利便性を高め、今後増加が見込まれる外国人留学生や労働者など日本にお住まいの外国籍のお客様のお困りごと解決を進めています。2024年6月にはポータルサイト「SAISON JP Life Assist」も公開、賃貸サポートや口座開設など住環境整備サポートも提供し、日本での活躍・移住環境の安心づくりを進めています。

➤ SAISON JP Life Assist　https://www.saisoncard.co.jp/services/jpla/

情報／サイバーセキュリティ

持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる

基本的な考え方

当社が保有する情報資産を適切に管理することは重要な経営課題であることを認識し、役員、執行役員および社員等が取り組むべき基本方針を定め、適切な情報管理に取り組むとともに、ハードウェアやソフトウェア等の情報資産を適切に保護・管理し、情報セキュリティの継続的な維持・向上に取り組んでいます。

情報セキュリティ方針

クレジットカード事業という重要インフラを担う当社が保有する情報資産は、当社のお客様、株主、パートナー等から長年にわたる不断の事業活動を通じて獲得した信託によるものであり、情報資産の管理および利活用はその信託に沿うものでなければならず、情報セキュリティはその原理原則であると考えています。

その情報セキュリティの基本方針として「経営陣によるリーダーシップで推進」「一人ひとりによる徹底・改善」「一般的な基準以上の施策」の3つを掲げ、その基本方針のもと以下を実施しています。

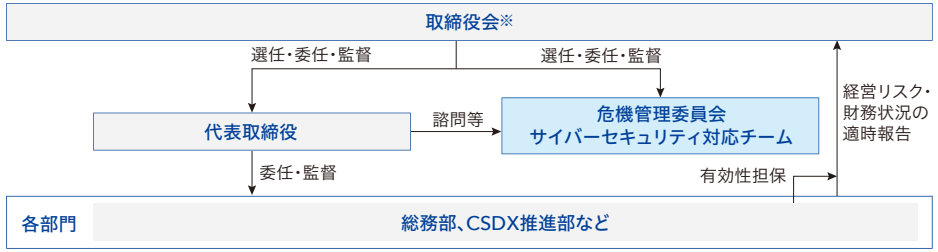
管理体制 ～経営陣によるリーダーシップで推進～

当社のサイバーセキュリティ体制は取締役会をトップとし、そのリーダーシップのもと運用・展開されており、これらの取り組みにおける監督責任は、サイバーセキュリティ対策を推進するCSDX推進部の管掌役員である取締役（兼）専務執行役員CDO（兼）CTOが担っています。

また、取締役会の監督下にあり、代表取締役（兼）社長執行役員COOが委員長を担う危機管理委員会内の組織として「サイバーセキュリティ対応チーム」を設置。サイバーセキュリティの実行責任を担うCISOを設置し、セキュリティ脆弱性に関する情報収集、サイバー攻撃やトラブルの監視、対応方針や手順の策定を行い、インシデント発生による被害を最小限にとどめたうえで状態の復旧を目指すための体制整備を進めているほか、各部門長をコンプライアンス責任者に任命することで、全社的な情報セキュリティ体制の構築を推進しています。

そのほか、情報セキュリティを確保するため、内部監査部門に加え、有限責任監査法人トーマツによる定期的なセキュリティ項目の監査も受けています。

サイバーセキュリティ体制図



※ CSDX推進部 管掌役員…取締役（兼）専務執行役員CDO（兼）CTO

教育・訓練 ～一人ひとりによる徹底・改善～

情報セキュリティ教育を、取締役、執行役員および社員等に定期的に行っているほか、デジタル人材の採用・育成による専門組織やシステム内製化など、CSDX戦略の取り組みと絡めながらセキュリティ態勢の構築を推進しています。

また、継続的な社内啓発活動を行うことで意識醸成に取り組んでいることに加え、標的型攻撃メール等のサイバー攻撃対応として、社員の情報セキュリティ意識の向上のための模擬メール訓練を定期的に実施するなど、継続的にサイバー攻撃に備えた対策を推進しています。

これらの取り組みの結果、2023年度、2024年度（9月末時点）において、重大なインシデントはありません。

主な取り組み　～一般的な基準以上の施策～

CSDX推進のデジタイゼーションとデジタライゼーションに先行して従来のセキュリティ施策を一般的な基準（例：PCIDSS、NISC「重要インフラにおける情報セキュリティ確保に係る安全基準等策定指針」FISC「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書」など）と同水準以上になるよう再評価し改善・強化しており、2024年度は以下を重点的に鋭意進めています。

セキュリティ規程群の見直し

CSDX推進体制に合わせたガバナンス体制の規程化、新環境や現在の世の中の情報セキュリティ環境に適合させた安全管理措置基準の改定を進めています。

IT資産管理

守るべきIT資産管理を遅滞なく把握し、事前の安全管理措置や有事の速やかな脅威の封じ込めができるようIT資産管理の自動化を進めています。

地域社会との共生

持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

基本的な考え方

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

地域コミュニティ方針

「豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に」を中長期に目指す姿として掲げ、行政・地域社会・コミュニティとの共創を目指し、地域や社会の課題を解決するため、地域コミュニティ、行政、大学、非政府組織（NGO）など、多様なステークホルダーの方々と連携・協力を図り、豊かな社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

➤ コミュニティに関する取り組み
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/csr/community/

ポイント交換やカード決済を通じて令和6年能登半島地震支援のための寄付を実施

お客様から寄付をお預かりできる一事業者として、セゾンカード・UCカード会員の皆さまを対象に、当社のポイントプログラム「永久不滅ポイント」およびクレジットカード決済を通じた募金受付を実施。2024年1月4日～4月30日までの募金受付期間で集まった寄付金は約6,900万円、当社寄付金を含めた総額は8,900万円超となりました。

寄付金は、被災地域の皆さまの生活復興をスピーディにサポートできる方法を検討した結果、㈱ニトリを通じた石川県の仮設住宅における生活必需品の支援や、公益社団法人日本獣医師会を通じた被災動物保護の支援として寄付しました。

被災地の方々が少しでも早く安心できる生活環境を取り戻せるよう、継続的に復興・復旧につながる支援を行っていきます。





➤ 令和6年能登半島地震 緊急支援　寄付金額のご報告（第2報）
https://www.saisoncard.co.jp/customer-support/information/240712_1/

国内外のオフィスで中高生向けキャリア授業を実施

当社社員が講師となり、身近な実例を交えた金融教育プログラムを提供する「出張授業～SAISON TEACHER～」。2023年度からは、ご依頼の増加に伴い、日本全国の学校に当社社員を派遣する出張形式の授業に加え、当社オフィスにお迎えしての授業も開始しました。クレジットカード会社のビジネスモデルといった社会学習のほか、キャリア授業や当社のSDGsの取り組み紹介など学校のご要望に合わせた内容を展開しています。

また、連結子会社のセゾン投信㈱と共催で行うなど、授業の幅を広げています。

加えて、IHQであるシンガポールのSaison International Pte. Ltd.でも高校生の企業研修を受け入れ、グローバル事業部管掌の取締役（兼）専務執行役員が直接講師を行うなど、国内外の学生向け学習支援に取り組んでいます。




予防医療や不妊治療プログラムによる女性活躍支援を推進

1980年代から女性の活躍を推進する当社は、働く女性の予防医療へ取り組むことを目的に、卵子凍結および不妊治療の社会的インフラの実現に力を入れている㈱グレイスグループと協業しています。当社グループの情報メディア「セゾンのくらし大研究」にて卵子凍結をはじめとした予防医療の必要性についての記事の発信や、カード会員様へ卵子凍結保管サービスの優待を提供するなど、女性特有の健康課題でキャリアを諦めることがないよう、社内外へ発信し続けていきます。

社外取締役による座談会

より長期的な視点で「クレディセゾンらしさ」を追求し企業価値の向上に貢献していきます。







分かりやすく、説得力のある新中期経営計画の策定

富樫：新中期経営計画で、特に注力したのは「これまでの延長線上を超える成長」というテーマでした。国内では「ペイメント事業の構造改革」「本体と子会社のクロスセル強化」そして「海外市場、特にインドにおける事業成長」の3つが柱となっています。これらを柱に、次元の違う成長を目指すとともに、より透明で分かりやすい情報開示を行うことが重要でした。社外取締役として、株主の信頼と期待を獲得するために大いに意義があると考えています。

この「異次元の成長宣言」に至るまでには、経営会議や取締役会で多くの議論を重ねました。特に各部門のコミットメントやリスク、必要なリソース等を詳細に確認し、私自身も金融業界での経験を活かして意見を述べました。最終的に、この新中計の策定には、CEOとCOOの強い意思が必要不可欠だったと考えます。

横倉：取締役会では、IR活動や投資家に対する事業戦略のアピールについて議論してきました。新中計についても、取締役会や経営会議で十分な時間をかけて検討し、そのプロセスは極めて全社的な取り組みでした。特に今回の計画は「分かりやすく、説得力のある」ものにすることを追求し、それが市場からも評価されたのだと思います。

弁護士・公認会計士としての専門知識を活かし、意思決定の前提にある「ファクト・ロジック・プロセス・エシックス」の妥当性を常に意識してきました。その結果、具体的で明確な中計が出来上がり、分かりやすい情報開示が実現しました。これは、取締役会での議論やCOOのリーダーシップが体現された成果だと感じています。

坂口：私は社外取締役として1年目ですが、特に心掛けたのは「ビジネスの理解」と「違和感を感じた点について質問する」ことでした。その中で特に感じたのは、当社の株価が割安に放置されている現状です。中計の策定に際しては、ROE目標やその実現に向けた時間軸の設定について多くの時間を費やしました。

全取締役が株価に対して改善策を打つ必要性を共有しており、今回の分かりやすい開示はその結果です。これからも、さらに開示の改善に向けた努力が続くべきだと考えています。また、水野COOが各部署と丁寧に調整し、緻密な中計が出来上がったことに感謝しています。

各々のバックボーンを背景としたロジカルな議論から

横倉：新中計では、3年後に「事業利益1,000億円、ROE9.5%」を目指しています。これは規模の成長と収益性、資本効率の向上を同時に達成するという非常にチャレンジングな目標です。曖昧な戦略が社内外の混乱を引き起こす可能性もあり、成長と効率の



バランスをどのように取り、どのように発信するかが議論の中心でした。

今回の中計では、成長性と効率性を重視する領域が明確に示されています。例えば、ペイメント事業ではプレミアム層や中小企業向けに収益性を高める一方で、リボ払い等のサービスで規模を拡大させる戦略を採用しています。ファイナンス事業でも、スルガ銀行㈱との提携を通じて成長を目指すと同時に、信用保証ビジネスで資本効率を高める計画です。こうした具体的な道筋がしっかり示されており、取締役会でもその点が大きく議論されました。

坂口：私が特に意識したのは「規律」です。顧客、株主、社員といったステークホルダーに対して、バランスの取れたメッセージをどう発信するかが重要でした。企業価値向上や社員の生産性向上は特に重視し、株価は直接コントロールできないものの、企業価値向上の目標設定や、その裏付けとなる各事業部の計画の合理性を常に問い続けました。

反省点としては、まだ当社のビジネスへの理解が十分ではなく、顧客目線での発言が不足していたと感じています。ただし、全体としてはバランスの取れた計画になっていると考えます。

富樫：新中計の実現には「ペイメント事業の構造改革」と「グローバル事業の成長」が鍵となりました。特にペイメント事業ではDX推進が不可欠ですが、外部採用したDX人材



が辞めずに推進にコミットしている点からも、構造改革は適切に進んでいると評価しています。

グローバル事業では、各国の法規制リスクや資金調達の流動性リスクなど多くの課題に対して意見を出し、グローバル事業部門とも認識を共有しました。現地と本社の連携も重要であり、今後も引き続き議論しながら、進捗を確認していきます。

グローバル事業を中心に予測不能なさまざまな事態について議論

坂口：私が社外取締役1年目ということもあり、グローバル事業の理解に困難を感じました。特にインドを中心とするグローバルサウス市場のリターンとリスクをどのように捉えるかが課題です。大きな成長が期待される分野ですが、リスク管理の面でまだ学ぶことが多いと感じています。友人のネットワークを通じて市場情報を得ながら学んでいる段階です。

また、当社のコア事業であるペイメント事業も厳しい競争環境に直面しており、資本と労働の効率をどう高めるかが重要です。新中計では、国内外の事業に対して限られた資本をどのように効果的に配分するかが問われています。この部分を柔軟に対応することで、成長戦略を実現することが鍵だと考えます。

富樫：新中計では、特にグローバル事業の成長目標が注目されました。目標設定に対する議論が活発に行われた中、現地法人のCEOやリスク管理を担当するCOOから直接意見を聞いたことで、私はその成長目標に賛同することができました。海外事業の失敗例は、現地経営陣とのコミュニケーション不足や戦略の不一致に起因することが多いため、現地の経営陣からのコミットメントを確認できたことは非常に意義があったと考えます。

ただし、海外には法規制の急変リスクや資金流動性の問題など、予測不能な事態が常



に存在します。これらのリスクに対する備えを強化し、急変時の対応策についても議論を深める必要があり、引き続き提言していきます。

横倉：経営環境が大きく変化していることが議論の中心となりました。特に、ポスト・コロナ時代に加えて、金利環境の変化や東証による資本効率の重要性が強調される中、これにどう対応するかが課題です。成長性、収益性、効率性を向上させるため、限られた経営資源をどう配分し、どのように調達するかについての議論が取締役会で行われました。

リスク・キャピタルの配分に関する議論はALM委員会でも深められ、成長戦略を支えるための資源配分のあり方が常に取締役会でも意識されていました。この視点を軸に、今後も計画を推進していく必要があります。

水野COOを中心とする取締役や各執行取締役との定期的なミーティング

富樫：インドの経営陣との議論はもちろんですが、私は各部門の役員とも定期的に1on1でミーティングを重ね、戦略や課題について日頃からディスカッションを行っています。この日常的な意見交換が、新中計の策定に大いに役立ったと感じています。特に、経営企画や財務部門との1on1では、飛躍的な成長を支える資金調達戦略や資本政策について深く議論しました。こうした積み重ねが、今回の自己株式取得や配当方針の決定において重要な役割を果たしました。

横倉：議論の流れ自体は特別な転換点があったわけではなく、むしろ当社における“普通”の議論の延長だと感じています。私が社外取締役になってから4年が経ちますが、取締役会での議論はますます具体性や論理性が高まり、グループ一体経営を真剣に目指していることが、今回の中計にも反映されています。ペイメント事業とファイナンス事業のクロスセルや、CSDX戦略の構築等がその例です。これらは水野COOや各執行取締役のリーダーシップの成果であり、投資家にも良いメッセージを発信できたと思います。

坂口：中計の事業利益目標1,000億円が提示された際、ROEターゲットが10%を下回ることには正直驚きました。その後のキャピタルアロケーションの議論では、私はROE10%の達成に強いこだわりを持っていたため、自己株式取得の規模や戦略について多くの意見を述べました。

中期経営計画の実行を支える重要なガバナンス体制の強化

横倉：私が社外取締役を務めたこの4年間で、取締役会の構成や議論の内容が大きく進化しました。ペイメント、ファイナンス、グローバル、デジタルといった基幹領域のリーダーが揃い、昨年からは坂口さんと加藤さんが加わり、多様な視点が加わったことで議論がより深まりました。また、取締役会の実効性評価が行われ、課題解決の取り組みが丁寧に進められています。特に意思決定プロセスの透明化が進み、意見がどのように反映されたかが見えるようになった点は評価すべきだと感じています。

さらに、今年度の組織改定では、リスク統括部と監査部を充実させ、取締役会へのリポーティングラインを強化しました。これはガバナンスの強化に寄与しており、今回の中計の実行を支える重要な要素です。私はこれからもこうしたガバナンス強化に注目し、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思います。

坂口：私は経営者としての視点から、社員の生産性や新興国市場でのリスクなど多くの疑問を提起しました。例えば、DXの効果をどのように測定しているのか、資本コストの意識が子会社レベルにまで浸透しているのかといった点です。こうした率直な質問に対して取締役会や経営陣が真摯に向き合ってくれたことには感謝しています。

ただし、「この役員が担当しているから大丈夫」といったコンセンサスに依存し、十分な議論が行われていない部分も見受けられました。今後は、より長期的な視点で「クレディセゾンらしさ」を追求し、サービスや戦略の議論に取締役会の時間をもっと割けるようにすべきだと考えています。特に人材の確保と多様性の強化が今後の課題となるでしょう。

富樫：取締役会やALM委員会、拡大経営会議等での議論は年々活発になっています。当社がペイメント事業にとどまらず、GLOBAL NEO FINANCE COMPANYという新しい事業体を目指しているため、変革のプロセスに関わる社外取締役としても、それぞれが深

い専門知識を持つことで議論が刺激的になっています。

ファイナンス事業やグローバル事業の拡大に伴い、ガバナンス体制の整備も急務です。内部監査体制の強化が進んでいますが、さらに発展させる必要があります。私は、内部監査部長との1on1ミーティングを開始し、今後も取締役会以外の場でも議論を深めていく予定です。特に喫緊の課題については、社外取締役として取締役会での審議をリードし、今後も必要な意見具申をしていきます。



新任社外取締役のご挨拶



社外取締役（独立）

干場 弓子

20代の頃、私が自分の名義で、最初に持ったクレジットカードがセゾンカードでした。女性が持つクレジットカードは家族カードが主流の中で、セゾンカードなら自分の名義で、割引還元の特典付きカードを持つことができました。気がつけば、マンションの管理費引き落としや携帯電話の支払いまで、あらゆる支払いに使うカードにセゾンマークがついています。

この度、長年愛着のあるクレディセゾンとこのようなご縁をいただき、大変嬉しく感じております。また、私自身、出版社ディスカヴァー・トゥエンティワン時代は「常識を覆す」という形容詞でさまざまなメディアの取材を受けてきたこともあり、御社の自由な変革の社風も、僭越ながら非常に身近に感じております。

金融畑の者ではありませんが、「ファイナンスサービスを軸とした総合生活サービスグループへの転換」の途上にあるとうかがい、一般ビジネス書系出版社の創業から35年間、出版界でも数少ない女性社長として経営全般に携わってきた経験と、何よりセゾンを愛する顧客目線から、クレディセゾンのさらなる発展に貢献させていただけるものと自負しております。これからどうぞよろしくお願い申し上げます。

コーポレート・ガバナンス

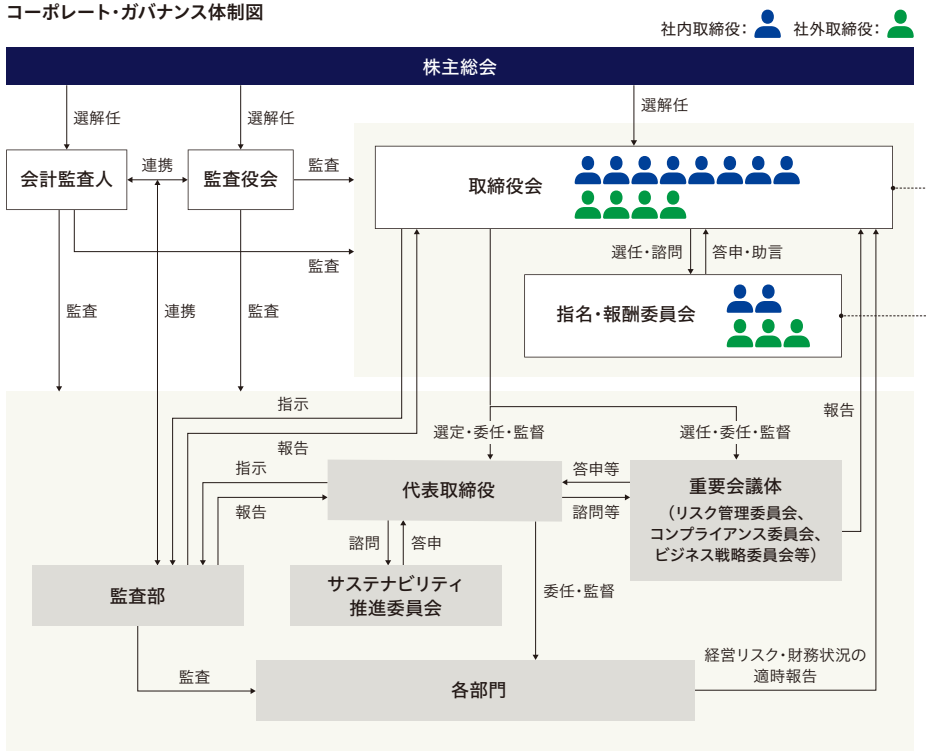
持続的成長の実現と健全な企業経営による企業価値の向上
一人ひとりが自分らしく活躍する人材・組織をつくる
お客様の生活を豊かに、人生を自分らしく幸せに
パートナーとの共創を通じて、よりよい社会をつくる
豊かな自然環境・人生を豊かにする文化を守り、地域・コミュニティの人々を元気に

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方・機関設計・構成

基本的な考え方

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

コーポレート・ガバナンス体制図



➤ コーポレート・ガバナンス報告書
https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/governance/

取締役会

取締役会は、取締役12名(うち独立社外取締役4名)で構成されており、経営に関する重要事項についての業務執行を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。

2024年3月期 取締役会
19回開催　付議件数 95件

主な審議内容・付議件数

	(件)
経営戦略、経営計画関連	13
決算、財務関連	8
内部統制、コンプライアンス関連	17
人事関連	20(1※)
関係会社、グループガバナンス関連	19
その他個別案件	18

( ):人事関連のうち、サステナビリティ関連の件数

取締役の構成 (2024年6月19日時点)

取締役会は定時入社、中途入社のほか、経歴も金融、小売、不動産、デジタル等さまざまあり、多様なバックグラウンドを持つ役員で構成されています。

社外取締役構成比 33%
社内取締役 8名
社外取締役 4名

取締役会平均年齢 60.0歳
60代以上 4名
50代 6名
40代 2名

女性役員比率 約8%
男性 11名
女性 1名

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役会の決議によって選任された取締役で構成され、委員長である代表取締役会長CEO含む5名の委員(うち独立社外取締役が過半数)から成り、年1回以上開催されています。

2024年3月期 指名・報酬委員会
6回開催※　付議件数 14件

主な審議内容・付議件数

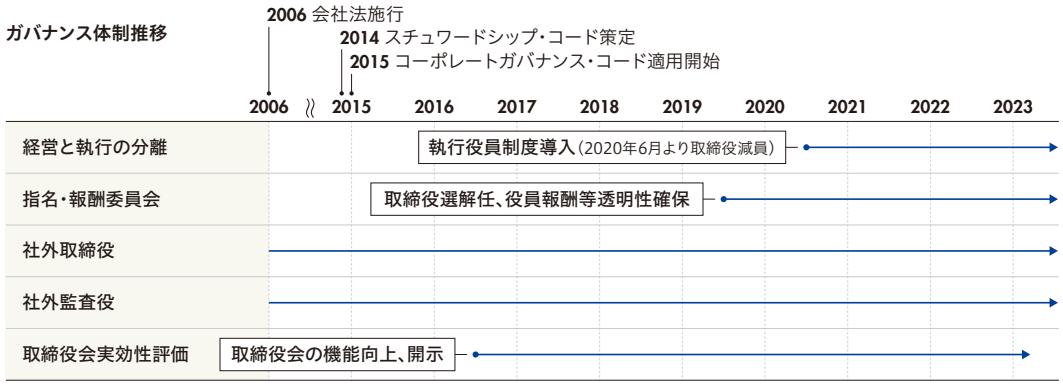
	(件)
取締役等の選任及び評価プロセスについて	4
取締役等の選任に関する株主総会選任議案審議	2
取締役の報酬制度等について	4
取締役等のスキル・マトリックス	4

※ 書面開催2回を含む

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・投資家等からの信任を確保していくために、社外取締役・社外監査役を選任し、取締役会や指名・報酬委員会等において、社外取締役から経営における意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を受け、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で、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。当社は業務執行と管理監督の分離によるコーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を目的に執行役員制度を導入しています。2024年6月19日時点の取締役は12名（うち独立社外取締役4名）となっており、経営環境の変化に機動的に対応し経営に対する株主の信任を得るため、任期は1年としています。今後もより適切な管理監督機能の発揮および効率的な業務執行体制の整備を図ります。

ガバナンス体制推移



取締役会の実効性について

実施概要

当社では、取締役会の実効性向上を目的として、年1回、前年度選任された役員を対象とし、全取締役・監査役（任期満了前の退任者を含む）の自己評価による分析・評価を実施しています。

各取締役・監査役から以下の項目についてアンケートを実施し、取締役会においてその結果のフィードバックに基づきディスカッションを実施しました。

評価項目の概要

（1）取締役会の構成　（2）取締役会の運営　（3）取締役会の役割・責務

評価結果の概要

取締役会は概ね適切に運営されており、取締役会全体の実効性は確保されていることを確認しています。

取締役会実効性評価において課題としてあがっていた重要議案審議のための時間確保を目的とした取締役会の付議基準の見直しにより、業務執行に係る取締役会の権限の一部が、ビジネス戦略委員会又は取締役又は執行役員に委譲されたため、取締役会付議件数が減少し、当社及びグループ全体の経営戦略や資本政策等経営の核となる議案に対する審議時間を確保することができました。

引き続き、取締役会における企業価値向上に向けた議論をより一層活性化するために、運営上の課題及び役割・責務に関して抽出された課題認識を踏まえ、さらなる取締役会実効性向上に向けた運営改善等に努めていきます。

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社は役員の報酬等の額又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、株主利益等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等の内容に係る決定方針を決議し、2023年6月21日及び2024年5月15日開催の取締役会において、海外赴任取締役に対する取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の一部を改定しています。取締役の個人別の報酬等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等の水準および社員給与とのバランス等を考慮しつつ、職位や代表権の有無等に応じた報酬水準とすることとしています。

報酬体系

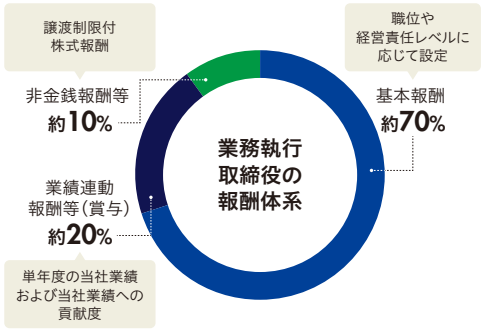
報酬構成は、基本報酬、業績連動報酬(賞与)、譲渡制限付株式報酬で構成されており、社外取締役と監査役は固定報酬のみとしています。また、業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の規模の企業や業界等の報酬水準を踏まえ、指名・報酬委員会において検討を行うこととしています。

なお、報酬等の種類ごとの比率の目安は、基本報酬:業績連動報酬等(賞与):非金銭報酬等(譲渡制限付株式報酬)=7:2:1とし、海外赴任取締役は、フリンジ・ベネフィットを含まない報酬等の種類ごとの比率の目安としています。また、海外赴任取締役は、譲渡制限付株式報酬を支給しない場合があり、その場合の報酬等の種類ごとの比率の目安は、基本報酬:業績連動報酬等(賞与)=8:2(ただし、フリンジ・ベネフィットを除く)としています。

対象となる役員	基本報酬(金銭報酬)	業績連動報酬等(賞与)	非金銭報酬等
業務執行取締役	月例の固定報酬とし、職位別年間報酬水準を設定し、代表権の有無等を勘案したうえで算定した金額※1	職位別等の基本賞与額に対して在籍率等を勘案したものに、定量指標※2の業績連動係数※3と定性的な評価※4の業績連動係数を乗じたもので算定した額	譲渡制限付株式報酬※5として、職位別年間報酬水準を設定し、代表権の有無等を勘案したうえで算定した金額
社外取締役	固定報酬のみ	–	–
監査役※6	固定報酬のみ	–	–

※1 海外赴任取締役には、住宅手当、子女手当、一時帰国費用等のフリンジ・ベネフィットを支給する場合があります。
※2 定量指標:単体の経常利益(一過性要因等を除く)の成長率と計画達成率です。
※3 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等の発生を総合的に勘案したものです。
※4 定性的な評価:各取締役の当社業績および企業価値向上への貢献度について当該取締役を含む全取締役が評価した結果等です。
※5 譲渡制限付株式報酬:条件の詳細については有価証券報告書をご覧ください。
※6 監査役報酬:株主総会で決議された総額の範囲内で、監査役会の協議によって各監査役の報酬額を決定しています。

業務執行取締役の報酬体系



2023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、定量指標の業績連動係数を102.5%、各取締役の定性指標の業績連動係数を80~120%と見込んでいます。

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

2023年度に係る取締役の個人別の報酬等の実際の支給額の決定にあたって、取締役会は、代表取締役会長CEO林野宏氏に、各取締役の基本報酬の額および譲渡制限付株式の取得にかかる金銭報酬債権の配分額の決定を委任し、また、各取締役の業績連動報酬(賞与)の評価配分については委任する予定です。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

2023年度における当社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は次のとおりです。

区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	402	281	90	30	7
監査役(社外監査役を除く)	19	19	–	–	2
社外取締役	33	33	–	–	4
社外監査役	29	29	–	–	3

(注)1 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。取締役の支給員数は、無報酬の取締役1名を除いています。
2 業績連動報酬等については、2023年度に係る業績連動報酬(賞与)の支給予定額を記載しています。
3 非金銭報酬等の内容は当社の普通株式であり、割当ての際の条件等は、第74期有価証券報告書の報酬体系と算定方針に記載のとおりです。
4 上記には退任した取締役1名及び監査役2名(うち社外監査役1名)が含まれています。
5 2023年度末時点の取締役の員数は12名、監査役の員数は3名です。
6 役員ごとの氏名、役員区分、連結報酬等の総額および連結報酬等の種類別の額については、連結報酬等の総額が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。

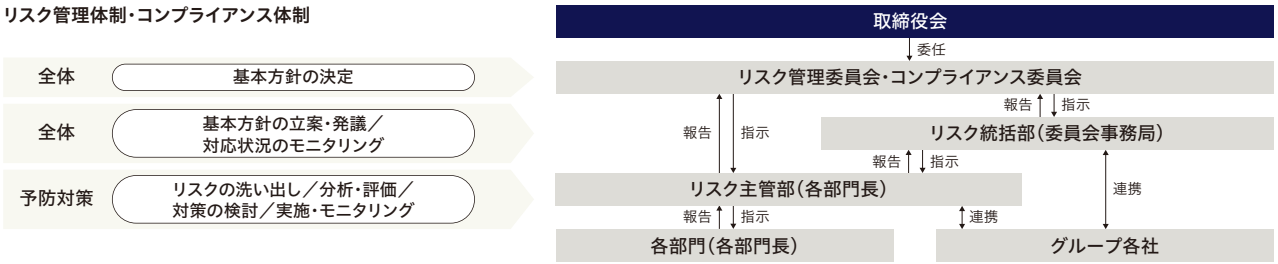
リスク管理体制およびコンプライアンス体制強化

当社では、持続的な企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上重要な取り組みと位置づけ、内部統制システムの整備やリスク管理体制の強化、コンプライアンスの徹底、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンによる仕組みづくり等により、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、監査部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又は重大なリスクを伴う統制事項については、国内子会社は、グループ戦略部を中心に整備、統括し、海外子会社は、海外関係会社の統括管理を担うグローバル統括部が情報収集を行った上で、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等、コンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。

リスク管理体制・コンプライアンス体制



内部通報制度

当社では、内部通報制度による社員からのリスク情報収集を実施し、不正行為の早期発見と紛争予防に役立てています。

コンプライアンス違反・通報件数

区分	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
重大な法令違反件数(件)	0	0	0	0
腐敗防止に関する支出(円)	0	0	0	0
内部通報窓口への通報件数(件)	20	23	13	20

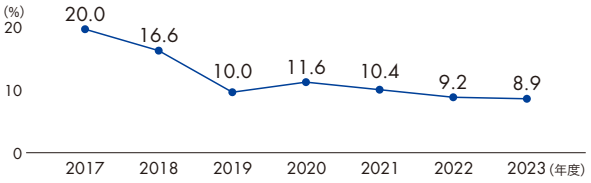
贈収賄・腐敗防止

当社は、法令を遵守し、贈収賄や不正な利益供与を禁止しています。取引先や官公庁への接待・贈答等は節度ある接待・贈答等を行うこととし、社内ウェブサイトや研修等により、全社員への意識付けを徹底します。さらに、インサイダー取引防止のための規則を定め、研修を実施しています。また、「反社会的勢力の排除」「マネー・ローンダリングの防止」等の腐敗防止について、社員へのコンプライアンス教育の定期的な実施や内部通報窓口の設置を通して、新規取引のリスクを適切に管理しています。

政策保有株式

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

政策保有株式の連結純資産比率



株主・投資家の皆さまとの対話

1. 対話促進のための体制

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を促進することが重要と考えています。

IR担当部門である経営企画部は、広報室、財務経理部をはじめとする関係部署と連携の上、円滑なIR活動及び経営陣による株主との対話を実施しています。また、株主との面談については、経営企画部と総務部を窓口として、株主の面談の目的等を踏まえて、取締役(社外取締役含む)、執行役員、監査役が合理的な範囲で適切に対応することを基本としています。

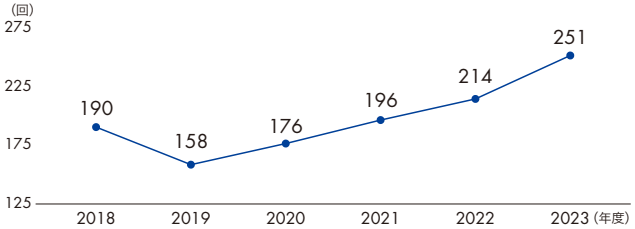
2. 株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に関する取り組み

国内外の株主・投資家の皆さまとの対話の充実を図るため、継続的な個別面談の実施に加え、代表取締役及びCFOとの直接対話の機会を増加させる取り組みなど、積極的な意見交換を行っています。2024年3月末時点で当社発行済株式の約30%を保有する外国人株主に向けては、海外在住の投資家へのIR活動として、国内外の投資家が参加するカンファレンスでの面談など、積極的かつ継続的なリレーション構築に努めています。

3. 株主・投資家の皆さまとの対話内容のフィードバック

対話で得られた株主・投資家の皆さまからのご意見・ご要望や随時発行されるアナリストレポート等につきましては、IR担当部門である経営企画部が中心となり、当社の経営幹部等に対し適宜・適切にフィードバックするとともに、取締役会や経営会議等において対話に関する報告を行うことで、企業価値向上に向けた議論に活用しています。

セルサイドアナリスト／機関投資家との個別面談



株主・投資家からの意見とそれを踏まえた対応

テーマ	株主・投資家の皆さまからのご意見	当社の対応(2024年5月公表の新中期経営計画含む)
情報開示の拡充	成長戦略の柱のひとつがグローバル事業であることは理解しているが、グローバル事業に対する理解を深めるための情報開示を増やしてほしい	• グローバル事業の中核であるインド事業に特化した戦略説明会を開催 グローバル事業部管掌/取締役(兼)専務執行役員 森に加え、Kisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd. CEO Presha Paragashをプレゼンターとした事業戦略説明会を実施 グローバル戦略説明会 https://corporate.saisoncard.co.jp/business/global/pdf/global_20240607.pdf • 新中期経営計画、グローバル戦略説明会で従来の債権残高・利益計画に加え、事業モデルの詳細、主要商品の利回り、リスク情報等の情報開示を開始  2024年6月　グローバル戦略説明会
資本政策	資本政策に対する基本的な考え方のような定性情報だけでなく、定量情報を交えた開示にしてほしい	• 2024年5月公表の新中期経営計画において、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた考え方を公表 • キャッシュ・アロケーション情報を初開示 リリース https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/news_data/avmqks000000cgxa-att/20240515_Release1.pdf 中期経営計画資料 https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/ir/data/jp/avmqks000000cgrx-att/avmqks000000cgtp.pdf
対話の充実	これまでの決算説明会は、本決算(5月)と上期決算(11月)の年2回。第1四半期決算(8月)と第3四半期決算(2月)はセルサイドアナリスト限定開催。より理解度を深めるために四半期開催にしてほしい	• 2024年8月の第1四半期決算説明会から、従来のセルサイドアナリストの皆さまに加え、機関投資家の皆さまにも参加いただく形式に変更
サステナビリティに関する情報拡充	サステナビリティに関する情報を拡充してほしい	• 2021年8月のサステナビリティ推進委員会設立以降、TCFDへの賛同、Scope1,2,3の測定、CDP回答によるBスコア取得など情報開示を拡充 • 2023年10月「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード(GRIスタンダード)」を参照した当社の情報開示状況を一覧にして掲載 • 2024年8月 温室効果ガス排出削減目標がSBTi認定を取得

主な賛同イニシアチブ・社外評価

賛同するイニシアチブ

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

➤ TCFD提言に沿った情報開示　https://corporate.saisoncard.co.jp/sustainability/environment/tcfd/

環境に関する評価

CDP気候変動質問書
2024年度に回答
2022・2023年度
2年連続「Bスコア」認定

主な社外評価

DX認定

情報処理の促進に関する法律」に基づく
経済産業省 認定制度

DX銘柄2024 Digital Transformation　2年連続

企業価値向上につながるDX推進の仕組みを
社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が
表れている企業の選定制度

SLACK SPOTLIGHT AWARDS 2022

SLACK SPOTLIGHT AWARDS 2022 国別優秀
Digital HQ賞（日本）受賞

SCIENCE BASED TARGETS

パリ協定が求める水準と整合した
企業が設定する温室効果ガス排出削減目標

Grand Prix

㈱FINOLAB主催企画
Japan Financial Innovation Award 2023
SAISON CARD Digital for becoz 大賞受賞

NIKKEI 2022 プロジェクト部門

NIKKEI 脱炭素アワード 2022プロジェクト部門
SAISON CARD Digital for becoz 大賞受賞

日本経済新聞社 主催企画
日経優秀製品・サービス賞2021
SAISON CARD Digital　最優秀賞受賞

2024 健康経営優良法人 Health and productivity　5年連続

経済産業省、日本健康会議 認定制度
健康経営優良法人2024に認定

GOLD　6年連続

「がんと就労」問題に取り組む企業を表彰する
民間プロジェクト制度
がんアライアワード2023にてゴールドを受賞

健 健康優良企業　3年連続

健康保険組合連合会 認定制度
2023年 健康優良企業「銀の認定」を取得

株価指数・インデックス組み入れ状況

リアルタイム株価指数への組み入れ状況

TOPIX

マーケット・ベンチマークとして日本経済の動向を示す代表的な
経済指標

JPX-NIKKEI 400

資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした、「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される新しい株価指数

ESGインデックスへの組み入れ状況

2024 Sompo Sustainability Index

SOMPOアセットマネジメントがESG評価の高い企業へ幅広く投資するサステナブル運用に活用される独自のアクティブ・インデックス

7年連続

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

性別多様性に優れた企業を対象に構築されるGPIF採用 ESG指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

各セクターにおいてESGの対応に優れた日本企業で構成されるGPIF採用 ESG指数

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

環境情報の開示状況炭素効率性の水準により構成されるGPIF採用 ESG指数

MORNINGSTAR GenDi J

ジェンダー平等への取り組み評価から構成されるGPIF採用 ESG指数

2年連続

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

各セクターにおいてESGの対応に優れた日本企業で構成されるGPIF採用 ESG指数

免責事項：株式会社クレディセゾンのMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCIまたはMSCI関連会社による株式会社クレディセゾンへの後援、推奨、販促には該当しません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名前とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

取締役・監査役・執行役員 （2024年10月1日時点）

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



	代表取締役会長CEO	代表取締役 （兼）社長執行役員 COO	代表取締役 （兼）副社長執行役員 CHO	取締役 （兼）専務執行役員 CDO（兼）CTO	取締役 （兼）専務執行役員	取締役 （兼）常務執行役員	取締役 （兼）常務執行役員	取締役 （非常勤）	取締役	取締役	取締役	取締役
	林野 宏	水野 克己	髙橋 直樹	小野 和俊	森 航介	中山 直喜	足利 駿二 新任	加藤 広亮	富樫 直記	横倉 仁	坂口 英治	干場 弓子 新任
									社外／独立	社外／独立	社外／独立	社外／独立
	1942年生	1969年生	1950年生	1976年生	1977年生	1965年生	1971年生	1966年生	1960年生	1969年生	1966年生	1955年生
取締役会 ◎：議長 ○：構成員	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
指名・報酬委員会 ◎：委員長 ○：構成員	◎	○							○	○		○
スキル・マトリックス												
企業経営	●	●	●	●	●		●	●	●		●	●
グローバル	●	●		●	●				●		●	●
財務・会計			●		●			●		●	●	
人事・労務	●		●									
法務・リスク管理								●		●		
営業・マーケティング	●	●				●	●	●	●		●	●
デジタル・IT				●	●			●	●			
M&A・新規事業	●	●	●	●	●		●	●			●	
不動産	●	●	●			●					●	
ファイナンス・ローン	●	●	●			●	●	●	●		●	
ESG	●	●	●		●							●

※ 本表は取締役・監査役・執行役員が有するすべてのスキルを表す表ではありません。保有するスキル等のうち、主なもの最大8つに●印をつけています。
※ 当社が総合生活サービスグループへ転換するために、特に事業戦略上重視しているスキルは、グローバル、デジタル・IT、M&A・新規事業です。

取締役・監査役・執行役員



	常勤監査役	常勤監査役	監査役	常務執行役員	常務執行役員CFO	常務執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員
	鈴木 日出男	井川 裕昌	笠原 智恵	安森 一惠	根岸 正樹	田畑 隆紀	川原 友一	三坂 直樹	若命 宏尚	木原 亮	管原 耕治	木村 由幸	林 武彦 新任	阿部 規行 新任
		社外／独立	社外／独立											
	1956年生	1958年生	1968年生	1973年生	1972年生	1967年生	1975年生	1975年生	1970年生	1973年生	1979年生	1971年生	1966年生	1967年生
監査役会 ◎:議長 ○:構成員	◎	○	○											
スキル・マトリックス														
企業経営	●													
グローバル			●		●						●	●	●	
財務・会計		●			●							●	●	
人事・労務				●		●								
法務・リスク管理		●	●							●			●	
営業・マーケティング	●		●		●	●	●	●	●	●	●		●	●
デジタル・IT			●				●							
M&A・新規事業			●		●		●	●	●		●	●	●	●
不動産		●								●			●	●
ファイナンス・ローン		●			●	●		●		●		●	●	●
ESG		●		●								●		

11ヵ年の要約財務データ（2024年3月末時点）

（単位：百万円）

日本基準[*1]／IFRS[*2]		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023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	247,577	259,076	269,919	278,944	292,183	304,855	311,410	282,625	299,017	322,638	361,604
	販売費および一般管理費	197,852	206,192	221,553	236,661	241,740	220,974	236,910	202,380	222,541	228,367	242,778
	金融資産の減損	–	–	–	–	–	34,088	39,376	31,867	24,575	34,611	38,285
	金融費用	13,388	12,722	11,772	11,069	9,671	9,878	10,471	11,266	11,461	15,257	24,896
	営業利益	36,336	40,161	36,593	31,213	40,771	–	–	–	–	–	–
	経常利益／事業利益	44,408	43,687	43,802	53,065	56,717	52,233	36,184	48,352	52,336	60,977	71,941
	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	25,552	12,628	26,163	42,253	38,329	30,517	22,863	36,132	35,375	43,599	72,987
3月31日時点	純資産／資本	422,829	447,082	418,988	446,882	480,669	491,741	485,476	532,057	563,738	600,041	717,611
	総資産	2,285,943	2,373,299	2,550,990	2,720,051	2,940,022	3,212,465	3,357,229	3,409,247	3,610,778	3,896,105	4,335,852
	有利子負債	1,468,740	1,557,836	1,729,066	1,857,477	1,957,244	2,203,818	2,413,565	2,429,488	2,569,040	2,805,175	3,048,797
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	139	69	147	259	235	187	143	231	226	278	453
	純資産／親会社所有者帰属持分	2,283	2,424	2,564	2,725	2,933	3,006	3,102	3,397	3,598	3,827	4,323
財務指標（%）	自己資本当期純利益率（ROE）	6.3	2.9	6.1	9.8	8.3	6.2	4.7	7.1	6.5	7.5	11.2
	総資産当期純利益率（ROA）	1.2	0.5	1.1	1.6	1.4	1.0	0.7	1.1	1.0	1.2	1.8
	自己資本比率	18.3	18.8	16.4	16.4	16.3	15.3	14.4	15.6	15.6	15.4	16.3
単体ベース												
3月31日に終了した1年間	営業収益	205,873	219,336	228,713	238,637	249,865	259,018	268,020	251,307	252,416	266,103	283,868
	販売費および一般管理費	160,927	169,899	186,492	203,038	207,093	215,726	235,794	208,269	219,371	220,557	231,388
	金融費用	15,119	14,066	12,620	11,282	9,872	9,748	10,535	11,530	11,381	11,923	14,606
	営業利益	29,826	35,370	29,599	24,316	32,900	33,543	21,690	31,507	21,663	33,622	37,873
	経常利益	34,872	38,449	32,614	28,210	38,871	39,634	28,348	38,026	30,421	43,424	46,158
	当期純利益	18,637	11,315	25,570	21,045	22,190	25,875	33,391	29,931	21,909	34,220	35,924
3月31日時点	純資産	367,808	388,470	359,428	374,477	396,831	407,533	404,809	441,683	456,739	483,683	532,483
	総資産	2,200,459	2,287,986	2,468,797	2,623,644	2,831,296	3,107,284	3,210,925	3,280,302	3,444,915	3,665,162	3,933,236
	有利子負債	1,457,001	1,551,189	1,725,891	1,852,551	1,953,740	2,202,839	2,378,701	2,413,154	2,536,247	2,713,246	2,858,475
財務指標（%）	自己資本当期純利益率（ROE）	5.2	3.0	6.8	5.7	5.8	6.4	8.2	7.1	4.9	7.3	7.1
	総資産当期純利益率（ROA）	0.9	0.5	1.1	0.8	0.8	0.9	1.1	0.9	0.7	1.0	0.9
	自己資本比率	16.7	17.0	14.6	14.3	14.0	13.1	12.6	13.5	13.3	13.2	13.5
取扱高実績[*3]	包括信用購入あっせん	3,852,980	4,089,389	4,258,284	4,476,608	4,683,038	4,788,537	4,946,908	4,500,366	4,823,174	5,287,073	5,687,693
	カードキャッシング	264,092	277,025	267,723	253,837	248,156	242,980	237,555	155,004	160,622	164,720	161,390
	業務代行	2,303,998	2,434,824	2,522,242	2,671,710	2,873,183	3,014,831	2,985,255	2,609,412	2,737,512	2,894,900	3,017,818
	リース事業計	114,694	106,801	106,000	108,101	114,569	115,589	127,178	114,885	113,159	126,631	146,684
	信用保証	126,281	137,335	150,101	159,914	131,922	114,277	101,510	70,283	84,586	98,914	132,485
	不動産担保ローン	46,780	50,459	82,420	125,629	160,762	207,779	175,621	141,698	124,417	122,539	139,862
	その他（ファイナンス関連）	75,969	80,633	114,043	180,286	241,949	287,830	341,131	322,366	252,894	218,676	150,206
	その他	33,633	37,737	37,907	35,883	32,119	27,351	30,260	26,696	106,075	152,840	221,301
	取扱高計	6,818,427	7,214,203	7,538,720	8,011,968	8,485,698	8,799,174	8,945,420	7,940,715	8,402,442	9,066,297	9,657,439

*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 2022年度第3四半期に家賃保証事業を「ファイナンス事業」から「ペイメント事業」にセグメント変更したことにより、2021年度以降の取扱高実績における「その他（ファイナンス関連）」「その他」の一部実績に組替が生じています。

セグメントハイライト／5ヵ年の非財務データ （2024年3月末時点）

（単位：百万円）

IFRS	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
純収益					
ペイメント事業*1	232,441	209,130	213,148	220,222	235,237
リース事業	12,269	12,290	11,837	12,049	12,544
ファイナンス事業*1	43,112	43,412	47,144	50,754	58,502
不動産関連事業	17,227	14,595	22,704	24,177	23,942
グローバル事業*2	–	–	–	11,368	27,208
エンタテインメント事業	8,822	5,536	6,407	6,214	6,319
調整額	△2,462	△2,340	△2,224	△2,148	△2,150
純収益合計	311,410	282,625	299,017	322,638	361,604
事業利益					
ペイメント事業*1	6,297	22,332	14,166	10,141	19,270
リース事業	2,951	4,706	5,800	5,182	4,355
ファイナンス事業*1	18,004	17,664	19,777	22,211	28,265
不動産関連事業	6,957	5,390	12,350	13,064	16,407
グローバル事業*2	–	–	–	9,039	2,478
エンタテインメント事業	1,969	△1,745	237	719	1,079
調整額	3	3	3	618	84
事業利益合計	36,184	48,352	52,336	60,977	71,941
ペイメント事業収益の内訳					
カードショッピング	140,579	131,029	132,081	143,024	152,143
カードキャッシング	32,932	28,882	26,106	24,741	25,166
証書ローン	844	654	517	412	344
プロセシング・他社カード代行	31,014	27,402	27,437	27,213	27,829
業務代行	12,491	5,069	5,061	5,286	5,790
ペイメント関連*1	12,297	13,684	19,573	17,580	21,491
金融収益	767	1,024	987	586	741
セグメント間の内部純収益または振替高	1,512	1,384	1,383	1,377	1,730
ペイメント事業収益合計*1	232,441	209,130	213,148	220,222	235,237
カード主要指標（単体）					
新規発行（万枚）	180	125	152	170	172
総会員数（万人）	2,639	2,570	2,540	2,503	2,462
稼動会員数（万人）	1,496	1,395	1,389	1,381	1,372
取扱高（億円）	51,844	46,553	49,837	54,517	58,489
ショッピング	49,469	45,003	48,231	52,870	56,876
キャッシング	2,375	1,550	1,606	1,647	1,613
残高（億円）	6,457	5,730	5,573	5,818	6,309
ショッピングリボ	4,268	3,888	3,833	4,090	4,534
キャッシング	2,188	1,842	1,739	1,728	1,775

*1 2022年度第3四半期に家賃保証事業を「ファイナンス事業」から「ペイメント事業」にセグメント変更したことにより、2021年度以降のセグメントハイライトに組替が生じています。
*2 2023年度第1四半期より、「ペイメント事業」に 含まれていた「グローバル事業」を独立した報告セグメントに変更しています。

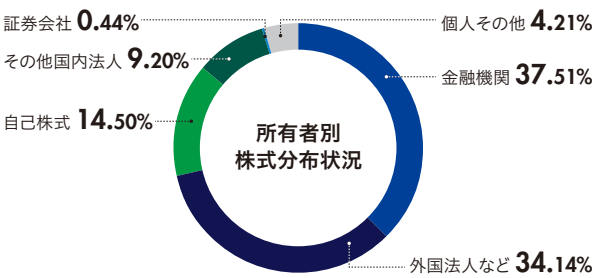
（単位：百万円）

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
E：環境						
CO_2総排出量（t-CO_2）						
Scope1 + Scope2（マーケット基準）		–	18,563	18,235	18,195	算定中
Scope1 + Scope2（ロケーション基準）		–	18,879	18,334	17,999	算定中
Scope3		–	730,645	724,168	802,691	算定中
エネルギー使用量（消費電力量）（kWh）		8,807,000	8,557,000	8,296,000	7,800,000	7,370,732
紙使用量（枚／CSDX戦略指標）		–	160,368,120	138,400,569	125,196,720	106,660,135
水資源投入量（自社ビルのみ対象）（千㎥）		–	39	37	23	34
S：社会						
社員数（人）		2,981	4,319	4,084	3,966	3,783
（うち女性）		2,169	3,250	3,058	2,956	2,792
（うち男性）		812	1,069	1,026	1,010	991
女性管理職比率（%／部課長職）		21.0	24.3	24.5	24.9	25.3
海外社員人数		89	126	272	563	1,134
障がい者雇用率（%）		2.16	2.33	2.31	2.32	2.41
平均勤続年数（年／男女合計）		11.8	12.4	13.3	14.0	14.6
（うち女性）		11.6	12.1	13.1	13.8	14.7
（うち男性）		12.2	13.4	14	14.3	14.1
男性育児休業取得率（%）		0.0	57.8	48.7	58.5	65.5
介護休暇取得者数（人／男女合計）		24	36	26	53	60
（うち女性）		23	35	23	52	58
（うち男性）		1	1	3	1	2
平均年間給与（万円／合計）		534	517	519	547	586
（うち管理職）		1,051	1,026	1,016	1,068	1,092
（うち非管理職）		487	472	477	497	534
（うち女性）		467	457	458	484	525
（うち男性）		728	709	707	737	764
月間平均所定外労働時間（時間）		10.8	9.3	10.1	11.4	12.1
人材育成投資額（万円）		44,556	48,330	51,413	54,128	66,075
平均有給休暇取得日数（日）		15.0	13.1	14.0	15.2	16.0
取得率（%）		82.5	72.4	73.5	86.3	85.2
離職率（%）		3.3	3.6	7.8	6.8	6.0
（うち女性）		5.6	4.4	7.4	6.5	5.7
（うち男性）		5.9	3.3	6.6	7.0	7.1
研修・チャレンジ制度						
LGBT対応マナー研修	人数／回数	–	12/4	19/4	13/3	0/0
ユニバーサルマナー研修	人数／回数	13/4	26/7	25/5	27/5	43/4
SWITCH SAISON	案件数	308	489	182	47	7
認知症サポーター養成講座	人数／回数	13/4	496/15	307/14	238/16	236/14
持株会制度加入率（%）		8.6	8.5	9.0	11.5	48.5
赤城自然園 来園者数（人）		70,345	59,173	74,161	65,748	67,140
ポイント寄付 総額（千円）		37,312	37,782	18,673	61,652	89,778
G：ガバナンス						
取締役会 開催回数		19	19	19	20	19
社外取締役 出席率（%）		98.2	100.0	100.0	100.0	97.0
取締役人数		9	9	9	9	12
（うち社外取締役人数／比率）		3/33.3	3/33.3	3/33.3	3/33.3	4/33.3
（うち独立社外取締役人数／比率）		3/33.3	3/33.3	3/33.3	3/33.3	4/33.3
（うち女性取締役人数／比率）		1/11.1	1/11.1	1/11.1	1/11.1	1/8.3
執行役員人数		10	10	11	11	11
（うち女性執行役員人数／比率）		2/20.0	2/20.0	2/18.2	2/18.2	1/9.1
監査役人数		4	4	4	4	3
（うち女性監査役人数／比率）		1/25.0	1/25.0	1/25.0	1/25.0	1/33.3
重大な法令違反件数		0	0	0	0	0
腐敗防止に関する支出		0	0	0	0	0
内部通報窓口への通報件数		16	20	23	13	20

会社情報・投資家情報 （2024年9月30日時点）

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	19,496名



大株主（上位10名）

株主名	出資状況 持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行㈱（信託口）	37,183	23.45
㈱日本カストディ銀行（信託口）	14,859	9.37
スルガ銀行㈱	8,224	5.19
㈱大和証券グループ本社	8,050	5.08
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	5,243	3.31
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,150	2.62
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,640	2.30
HSBC BANK PLC A/C M AND G(ACS) VALUE PARTNERS CHINA EQUITY FUND	3,020	1.90
㈱みずほ銀行	3,000	1.89
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,368	1.49

※ 当社は、自己株式を26,896,774株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。
※ 持株比率は、自己株式を控除して算出しています。

株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	定時株主総会・期末配当 毎年3月31日その他必要がある場合は、あらかじめ公告します。
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務取扱所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
（郵便物送付先）	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
（電話照会先）	0120-782-031 （9:00 ～17:00 土日休日を除く）
（インターネットホームページURL）	https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/
公告の方法	電子公告（当社ホームページに掲載） https://corporate.saisoncard.co.jp/public_announcement/
上場証券取引所	東京（プライム市場）
証券コード	8253

【株式に関する住所変更などのお届出およびご照会について】証券会社に口座を開設されている株主様は、住所変更などのお届出およびご照会は、口座のある証券会社宛にお願いいたします。証券会社に口座を開設されていない株主様は、上記の電話照会先にご連絡ください。
【特別口座について】株券電子化前に「ほふり」（株式会社証券保管振替機構）を利用されていなかった株主様は、株主名簿管理人である上記の三井住友信託銀行株式会社に口座（特別口座といいます）を開設しています。特別口座についてのご照会は、上記の電話照会先にお願いいたします。
【単元未満株式の買増・買取制度のご案内】当社では、100株未満の単元未満株式をお持ちの株主様が、100株に足りない数の株式を市場価格にて 買増していただける制度（買増制度）および単元未満株式を当社へ売却する制度（買取制度）を設けております。特別口座に記録された単元未満株式 については上記の電話照会先に、証券会社にお預けの単元未満株式については口座のある証券会社にお問い合わせください。

会社概要

商号	株式会社クレディセゾン
英文表記	Credit Saison Co.,Ltd.
会社設立	1951年5月1日
本社所在地	〒170-6073 東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60・52F
代表者	代表取締役会長CEO 林野 宏 代表取締役（兼）社長執行役員COO 水野 克己 代表取締役（兼）副社長執行役員CHO 髙橋 直樹
主要な事業内容	①ペイメント事業 ②リース事業 ③ ファイナンス事業 ④ 不動産関連事業 ⑤グローバル事業 ⑥エンタテインメント事業
資本金	759億29百万円
社員数（単体）	3,764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1,346名（1日7.5時間換算）となっています。

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/