

## ■価値協創ガイダンスの全体像

### ➤価値観

#### 1.1.企業理念と経営ビジョン

##### <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。  
(統合報告書 P.1)

#### 1.2.社会との接点

・株主、お客様、お取引様、社員、行政機関、地域社会  
(統合報告書 P.14)

### ➤ビジネスモデル

#### 2.1.市場勢力図における位置づけ

##### 2.1.1.付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ

・多彩な決済スキーム、多様なファイナンス機能の提供、豊かな顧客基盤（個人・法人・海外）、盤石なセキュリティ基盤、与信力  
(統合報告書 P.13)

##### 2.1.2.差別化要素及びその持続性

- ・多様な人材
- ・ノウハウとイノベーション力
- ・健全な財務基盤
- ・営業基盤  
(統合報告書 P.13 価値の源泉)

#### 2.2.競争優位を確保するために不可欠な要素

##### 2.2.1.競争優位の源泉となる経営資源・無形固定資産

- ・多様な人材
  - ー全社員共通人事制度、社員 2,981 名のうち女性が 2,169 名（約 72.8%）
  - ークレジット・ファイナンスなどに精通したプロフェッショナルな人材
- ・ノウハウとイノベーション力
  - ー創業70年で培った与信ノウハウ
  - ー独立系ノンバンクであることを活かしたサービス開発力
- ・健全な財務基盤

ー独立系ノンバンク最上位クラスの信用力 (R&I A+を24年間継続)

・営業基盤

ー業界トップクラスの会員規模、顧客層 (カード総会員数 約3,700万会員)

ー日本全国・ASEAN を中心とした営業ネットワーク (カード提携企業数約200社、  
海外9ヵ国での展開)

(統合報告書 P.13)

2.2.2.競争優位を支えるステークホルダーとの関係

・統合報告書 P.51 「パートナーシップ」として、オープンイノベーションの取り組み  
やベンチャー出資を通じたアライアンス強化を記載。 (統合報告書 P.51)

2.2.3.収益構造・牽引要素 (ドライバー)

・記載なし。

➤持続可能性・成長性

3.1.ESG に対する認識

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

・社会・環境課題に対処するための5つのP (People:人材、Partnership:パートナーとの協働、Prosperity:地域振興、Planet:環境配慮、Peace:社会貢献) を実践。

(統合報告書 P.42)

3.2.主要なステークホルダーとの関係性の維持

・社会から必要とされる企業であり続けるためには、ステークホルダーから「何を求められているか」を理解し、サービスや企業活動に反映させていくことが重要だと考えます。また当社にとってステークホルダーの皆さまは、企業価値向上の重要なファクターであり、ご期待や厳しいご意見を常に真摯に受け止めることが当社の持続的成長に欠かせないものと考えます。

(統合報告書 P.42)

3.3.事業環境の変化リスク

3.3.1.技術変化の速さとその影響

・競争環境

(統合報告書 P.56)

ー規制緩和および技術の進展によるペイメント業界への異業種からの新規参入など

による競争激化

- ・システムリスク及びサイバー攻撃リスク (統合報告書 P.56)
  - －内製開発した基幹システムの不具合、通信回線の障害などによるシステムの機能不全
  - －サイバー攻撃などによる個人情報(会員情報)や機密情報などの漏洩や不正利用による信頼性低下

### 3.3.2.カントリーリスク

- ・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、個人消費など)の悪化に伴う、当社グループが提供するクレジットカードやローン、信用保証および不動産担保融資などの取扱高の減少や債権回収率の下落 (統合報告書 P.55)

### 3.3.3.クロスボーダーリスク

- ・海外事業展開
  - －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 (統合報告書 P.56)

## ➤戦略

### 4.1.バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

- ・お客様おQOL向上に貢献するための6つの事業ドメイン
  - －ペイメントビジネス・ソリューションビジネス・グローバルビジネス・デジタルマーケティングビジネス・資産運用ビジネス・ファイナンスビジネス
- ・1人のお客様(個人・法人)に多様なマネーサービス
  - －提携パートナーの顧客戦略と一体となったハウスカード機能を提供し、決済サービスを通じて顧客基盤を拡大
- ・ビジネス横断的な顧客軸のクロスセルによる金融商品の拡販
  - －成長ポテンシャルが高く、マーケットが未成熟なアジア各国で国内のノウハウを活かした金融サービスを展開 (統合報告書 P.18)

### 4.2.経営資源・無形資産等の確保・強化

#### 4.2.1.人的資本への投資

- ・全社員共通人事制度
- ・ワークライフバランスを実現する制度や取り組み
- ・キャリア自立支援

- ・社内ベンチャープログラム「SWICH SAISON」
- ・成果を賞賛し合う表彰式
- ・ピアボーナス制度 (統合報告書 P.46～48)

#### 4.2.2.技術(知的資本)への投資

##### 4.2.2.1.研究開発投資

・記載なし

##### 4.2.2.2.IT・ソフトウェア投資

- ・DXの推進に向けた技術の取り込み (統合報告書 P.25・26)
- ・統合報告書の P.37「事業を通じた価値共創」において、「不正検知システム」「eKYC」「不正デバイス検知」の開発導入を記載 (統合報告書 P.37・38)

#### 4.2.3.ブランド・顧客基盤構築

- ・ビジネス横断的な顧客軸のクロスセル (統合報告書 P.18)
- ・大和証券グループ本社との資本業務提携に合意により、相互送客等を通じた顧客基盤の開拓や新たな総合金融サービスの開発 (統合報告書 P.19・24)

#### 4.2.4.企業内外の組織づくり

- ・オープンイノベーション(コーポレート・ベンチャー・キャピタル設立)
- ・「金融の未来」の創造に向けて(大和証券Gとの合弁事業において、投資型クラウドファンディングやブロックチェーンを活用した次世代金融サービスの創出)
- ・金融を通じた社会課題の解決に寄与するために(アジアでのマイクロファイナンスや海外CVCを通じた有望なスタートアップへお投資事業を開始)  
(統合報告書 P.51)

#### 4.2.5.成長加速の時間を短縮する方策

- ・お客様おQOL向上に貢献するための6つの事業ドメイン  
ーペイメントビジネス・ソリューションビジネス・グローバルビジネス・デジタルマーケティングビジネス・資産運用ビジネス・ファイナンスビジネス
- ・1人のお客様(個人・法人)に多様なマネーサービス  
ー提携パートナーの顧客戦略と一体となったハウスカード機能を提供し、決済サービスを通じて顧客基盤を拡大
- ・ビジネス横断的な顧客軸のクロスセルによる金融商品の拡販  
ー成長ポテンシャルが高く、マーケットが未成熟なアジア各国で国内のノウハウを活かした金融サービスを展開 (統合報告書 P.18)

#### 4.3.ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

- ・強い組織／財務成果
  - －株主・投資家との対話件数 158回
  - －独立性社外取締役比率 1／3
  - －総還元性向 75.1%
  - －配当性向 31.4%
- ・社会価値
  - －ダイバーシティの推進（女性社員比率 72.8%、女性管理職比率 21.0%）
  - －持続性のある職場環境の整備（有給休暇取得日数／率：15日／82.5%）
  - －新サービス・ソリューション開発をはじめとするリリース・トピックス年間件数  
約50件
- ・環境価値
  - －赤城自然園運営による環境保全活動
  - －セゾンカウンターのデジタル化による紙消費量の削減

（統合報告書 P.14）
- ・社会・環境課題に対処するための「5つのP」

（統合報告書 P.42）

#### 4.4.経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

##### 4.4.1.事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

- ・資本政策（リスクキャピタルのマネジメント）
  - －各事業ごとにリスク計測し、リスクキャピタルを配賦する ALM 管理を導入
  - －A+維持に必要な水準 EaR 等で信頼水準 99.75%として将来の損益変動リスクを計測
  - －トラックレコードの更新および B/S の増減を反映し、定期的に再計測を実施
- ・リスクキャピタルの配分方針
  - －必要最低資本を除く投資可能枠 109 億円は将来の成長に向けた事業投資または、株主還元で使用
  - －各事業資産に対するモニタリングなど、投資対効果の検証を実施し、非効率資産に関しては入れ替えや圧縮、有効活用を行うなど資源投下の見直しを図る

（統合報告書 P.34）

##### 4.4.2.無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

・記載なし

#### ➤成果と重要な成果指標（KPI）

## 5.1.財務パフォーマンス

### 5.1.1.財政状態及び経営成績の分析 (MD&A 等)

・統合報告書には記載なし

・有価証券報告書 P.13 には、①重要な会計方針及び見積り②当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容③割賦売掛金の状況及び債権リスクの状況④資本の財源および資金の流動性 以上の4点を記載

### 5.2.1.経済的価値・株主価値の創出状況

・記載なし

## 5.2.戦略の進捗を示す独自 KPI の設定

・記載なし

## 5.3.企業価値創造と独自 KPI の接続による価値創造設計

・中長期的な経営指標

－ROE 10%超

－自己資本比率 15%程度

・余剰リスクキャピタル 1,103 億円

・投資可能枠 109 億円

(統合報告書 P.33・34)

## 5.4.資本コストに対する認識

・記載なし

## 5.5.企業価値創造の達成度評価

・記載なし

## ➤ガバナンス

### 6.1.経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

・統合報告書 P.57～60 に、社外取締役 3 名のインタビューを掲載

－取締役会は議論が活発で、反対意見に対する聞く耳を持っている。中期経営計画などの経営方針のディスカッションがとても充実していること。(大槻社外取締役)

### 6.2.社長、経営陣のスキルおよび多様性

・統合報告書 P.65・66 に、全取締役・監査役の生年月、略歴を掲載

6.3.社外役員のスキルおよび多様性

- ・ 統合報告書 P.57 に、社外取締役3名のインタビューを掲載
- ・ 招集通知に略歴、兼職状況、社外取締役候補者とした理由を記載

6.4.戦略的意思決定の監督・評価

- ・ 統合報告書 P.57 に、社外取締役3名のインタビューを掲載  
－戦略的意思決定についての具体的な言及はなし

6.5.利益分配の方針

- ・ リスクキャピタル・マネジメントによる投資可能枠を開示し、配分方針も開示
- ・ 配当方針については「安定継続配当」としている (統合報告書 P.34)

6.6.役員報酬制度の設計と結果

- ・ 統合報告書 P.63 に記載

6.7.取締役会の実効性評価とプロセスと経営課題

- ・ 統合報告書 P.62 に記載

以上