

# Impact from the Ground Up

ANNUAL IMPACT REPORT 2024

日本語版

SAISON  
INTERNATIONAL



# CONTENTS

序文：  
CEOメッセージ

04

数字で見る：  
1年間のインパクト

06

Saison International  
について

08

グローバルニーズへの  
対応

14

デジタル・  
ファイナンシャル・  
インクルージョンの可能性

18

大小さまざまな夢を  
ゼロから

20

どのようにインパクトを  
生み出すか：  
Process

30

どのようにインパクトを  
生み出すか：  
Partnership

42

どのようにインパクトを  
生み出すか：  
Patience

48

次のステップ

54



「クレディセゾングループの歴史の中では、金融システムにアクセスすることができなかった人々に、さまざまな形態や規模でクレジットへのアクセスを提供することが共通しています。これは常に、そしてこれからも私たちのDNAに刻まれ続けるでしょう」

## 序文

# CEOメッセージ

私は、2014年の春にクレディセゾンに入社しました。その頃は、クレディセゾンの代表取締役(兼)社長執行役員COO水野克己が、クレディセゾンの日本以外でのビジョンを描き始めたときであり、グローバル規模での成長への筋道を立てることを任せられました。この10年間の旅の中で、クレディセゾングループの歴史は、今も私を魅了し続けています。

「セゾン」とはフランス語で「季節」を意味しますが、私たちのルーツと伝統は日本に深く根ざしています。73年前に東京で創業し、1980年代に東京23区の豊島区池袋に拠点を構えました。池袋は東京を行き来する通勤客が経由する交通の要衝として賑わっており、こうした交通の便の良さにより主要都市として栄えた地において、クレディセゾングループは成長を続けてきました。

73年前、私たちは小売店としてスタートし、当初から金融の民主化を目指し、できるだけ多くの人々に、より質の高い生活を手に入れる機会を提供しようと努めてきました。まずは、割賦販売を導入し、多くの日本の世帯が生活水準を向上するために必要なものを購入できるようにしました。1980年代以降は、代表取締役会長CEO林野宏のリーダーシップの下、クレジットカード事業を発展させ、女性を主要顧客層とした最初の企業になりました。労働力が男性優位であった当時、このシンプルな方針によって、女性たちが自分自身と家庭のために経済的な決断を下す力を得たのです。現在、日本では3,500万人近くがセゾンカードを持ち、日常的に当社ブランドを利用しています。

10年前に初めてグローバルに進出して以来、私たちはインドネシア、ベトナム、タイ、インドで強固な事業を確立し、より良い生活を築きたいと望む個人や、成長を望む中小零細企業(MSMEs)など、新興市場のアンダーサーブド層に必要な資金を提供してきました。昨年、私たちは南米進出という大きな決断を下し、現在はブラジルとメキシコに拠点を構えています。

クレディセゾングループの歴史の中では、金融システムにアクセスすることができなかった人々に、さまざまな形態や規模でクレジットへのアクセスを提供することが共通しています。これは常に、そしてこれからも私たちのDNAに刻まれ続けるでしょう。

かつて東京で小売店としてささやかなスタートを切った私たちが、現在ではグローバル企業となりました。クレディセゾンはこれまでと同様に、世界にインパクトを与えるため時代とともに前進し、進化し続けます。事業を発展させた初期の創業者たちのように、今日、私たちはパートナーとともに、世界中の金融エコシステムにおいて、レジリエントで、インクルーシブな成長のための足掛かりを築いています。

これこそが「セゾン」を象徴しているもの、つまり、季節ごとに生まれ変わり、変化を生み出す新たな機会が訪れるということです。地理的なプレゼンスを拡大し、市場に深く根を下ろし続けるなかで、私たちは事業を展開する全ての地域において、ファイナンシャル・インクルージョンを実現するために、人、パートナー、テクノロジーを結集して活性化させる。まさにその中核となるインパクトの推進者であり続けたいと願っています。

このインパクトレポートは、ファイナンシャル・インクルージョンを長い間追求してきた私たちが初めて作成したものです。私は、世界中で行ってきた活動を通じて生み出してきた一つひとつのストーリーやデータを誇りに思っており、これから携わることになる重要な活動について楽しみにしています。このレポートを、私と同じように楽しんで読んでいただき、これからも私たちの旅にお付き合いいただければ幸いです。

森航介

CEO, Saison International

数字で見る：

# 1年間のインパクト

**USD 25億**

当社子会社による融資実行額

**77%**

うち、FinTech事業者経由

**240万**

当社子会社による融資実行件数

**14,912**

直接サポートした企業数

**195,611**

直接サポートした企業の従業員数

**1億3,700万**

投融资先企業による融資実行件数

**USD 533**

平均融資実行額

2024年3月現在の年間数値

中小零細企業：

**2,800万社**

当社提携金融機関が融資

うち、女性起業家のビジネスの割合69%

個人：

**2,800万人**

当社提携金融機関が融資した個人

中小零細企業  
(MSMEs)

女性起業家の  
ビジネスの割合  
69%

個人

2024年3月31日現在の新興市場におけるパートナー金融機関のポートフォリオ残高：

**USD 255億**

**4.44%**

オートローン

**1.86%**

教育ローン

中小零細企業向けローン (MSMEs) : **45.35%**

**22.78%**

農業ローン

**1.74%**

住宅ローン

**18.43%**

個人ローン

**5.40%**

その他

# Saison International

## 投融資を通じてファイナンシャル・インクルージョンを推進

Saison Internationalは、人、パートナー、テクノロジーを結集し、ポジティブなインパクトをもたらすレジリエントで革新的な金融ソリューションを創造することを使命としている、グローバルファイナンシャルカンパニーです。

当社は、融資事業とコーポレート・ベンチャーキャピタル事業を通じて、金融エコシステムを変革し、ファイナンシャル・インクルージョンのギャップを埋める方法としてイノベーションを支援し、社会的・経済的にプラスのインパクトを生み出すために、現場で志を同じくする強力なパートナーと共に、その一翼を担っています。

当社は、東京証券取引所に上場する日本最大級のノンバンクであるクレディセゾンのグローバル事業統括本部です。Saison Internationalはシンガポールを拠点とし、ファイナンシャル・インクルージョンのギャップが最も大きく、インパクトの機会が最大である国々、インド、インドネシア、メキシコ、ブラジルの子会社では1,000人以上の従業員が働いています。

これらの国々では、現地に根付いた事業を展開しており、良いときも悪いときも、私たちは長期的にこれらの国々の発展にコミットしています。Saison Investment Management (SIMPL) は、オフショアで融資を行う子会社で、当社がまだ進出していないフロンティア経済圏での信用供与を手がけて

います。当社のコーポレート・ベンチャーキャピタル部門であるSaison Capitalは、世界を発展させる可能性を秘めた革新的なソリューションを構築している企業に対し、ブレイクアップおよびアーリーシードの段階で投資を行っています。

日本の強力な親会社に支えられ、当社のカンパニーチームとクロスボーダーチームは迅速かつ目的意識を持ってともに行動し、投資機会を逃すことなく、そして現地の規制、社会、経済環境に迅速に対応する体制が整っています。

## クレディセゾン本社の揺るぎないサポートによるインパクトの使命の強化

日本の親会社は、新興国におけるプラスの社会的インパクトの創出に向けた当社の活動のバックボーンであり、当社が革新的な活動を展開するために必要なリソースと信頼を提供しています。

2024年度、クレディセゾン本社にサステナビリティ推進部が設置され、Saison Internationalとの円滑な連携と知識の共有を図り、全社的なオーナーシップを育むことをグローバルな任務としています。この部門では、主にDE&I、気候変動、ソーシャルインパクトの3つの領域に取り組んでいます。

ソーシャルボンド：2022年6月、クレディセゾンは初のソーシャルボンドを発行しました。調達した資金は、南アジアおよび東南アジアの中小零細企業 (MSMEs) や個人の

運用資産残高：  
**USD 300億**

---

**8**  
事業を展開している国

---

**6,000+**  
従業員数

---

**3位**  
日本のノンバンク全体におけるランキング

経済格差を解消する取り組みを強化するために利用され、成功を収めています。

クレディセゾンは、ソーシャルボンド起債にあたり、「ソーシャルボンド原則2021」および「ソーシャルボンド・ガイドライン2021年版」に基づく包括的なソーシャルボンドの枠組みを構築し、適格性について外部評価を取得しています。

気候：2021年より、気候変動に関連するリスクと機会、および事業活動から発生する温室効果ガス (GHG) 排出の影響を開示するため、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) からの提言をまとめています。2023年以降、クレディセゾンは、新興国におけるクレディセゾンのフットプリントをより適切に評価、追跡するため、この取り組みの範囲を拡大しています (56、57ページ参照)。



日本：  
東京証券取引所上場



シンガポール：  
国際統括本部 (IHQ)

## レンディング(融資)

## インベストメント(投資)



## OUR VISION

夢を叶え、未来を創る  
ともに社会を革新するパートナーへ

## OUR VALUES

私たちのバリューは4つの「I」で構成されています。

### INTEGRITY

誠実に行動する

- 互いに敬意をもって接する
- 正直に接する
- 何事にも責任感を持って取り組む

### INCLUSION

インクルージョンを  
推進する

- 多様性を受け入れる
- 偏見をもたない
- 協力して取り組む

### INNOVATION

イノベーションで  
リードする

- 創造的に課題に取り組む
- シームレスに適應する
- 卓越性をもって転換する

### IMPACT

ポジティブインパクトを  
提供する

- エンパワーメントをもたらす
- 継続的改善
- 集団のレジリエンス

「Saison International  
において私は、この大きな  
ビジョンを達成するために、  
インパクトが確実に提供、測定、  
強化されるように、子会社全体で  
フレームワーク、ツール、  
ノウハウを開発することに  
重点を置いてきました」



## インパクトは、 Saison Internationalの ミッションのコアです

ファイナンシャルリターンとインパクトが交わる分野で長年仕事をしてきた私が確信していることがあります。それは、インパクトチームを組成するだけでは、組織全体がインパクトを起こすことにはつながらないということです。組織がインパクトに対して意味のあるアプローチをとるためには、日々の業務でインパクトに従事しているメンバーだけでなく、社内すべての人が自分事と捉える必要があります。インパクトを推進するには、トップダウンからグラウンドアップまで、組織全体の関与が必要です。

私は、ファイナンシャル・インクルージョンを推進してきた長い歴史と、歴代のリーダーたちが、顧客とより広い社会に対して正しい行動をとることに重点を置く姿勢に魅力を感じ、2年6か月前に Saison International に入社しました。

森さんのリーダーシップと新興国での成長を追求するという使命のもと、私は最もニーズが高いインパクトの要として働くというまたとない機会を得ました。森さんが私たちに求めたのは、インパクト・ソリューションを提供する、単なる投資家になるのではなく、現場での活動を通じて「インパクトの推進者」となることでした。Saison Internationalでの私の仕事は、この非常に大きなビジョンを達成するために、インパクトが確実に提供、測定、強化されるように、子会社全体でフレームワーク、ツール、ノウハウを開発することに重点を置いてきました。

グループとして、私たちは融資戦略の指針となる2つのインパクトゴールを定めています。ひとつは、MSMEsの潜在的な成長力と経済機会の引き出し。そしてもうひとつは、歴史的に十分な金融サービスを受けていない個人や世帯（アンダーサーブド層）の生活向上です。これらの目標は、国連の持続可能な開発目標（SDGs）、特に目標1、8、9、10と密接に連携しており、私たちのインパクト・フレームワークに組み込まれています（ページ41「変化が起こる仕組み」参照）。

Saison Internationalでは、インパクトとは単なる言葉ではなく、実際の行動を表します。低所得のアンダーサーブド層である個人やMSMEsに重点を置くことで、ファイナンシャル・インクルージョンを推進し、その結果、経済的安定性を高めています。私たちのパートナーの多くは、新興市場の個人や中小企業にポジティブなインパクトを与え、それがレジリエンスに富んだ経済と社会の原動力となっています。私たちの目標は、実用的で賢明な方法で、こうしたプラスの効果を測定し、モニタリングすることです。これは、私たちのインパクトを理解し、それに応じて進化できるだけでなく、ファイナンシャル・インクルージョンに関する活動がどのように世界へのプラスの影響に貢献しているかをパートナーや社員に示すことができ、彼らが私たちとともにこの旅を続ける動機付けになるからです。

Saison Internationalは、インパクトを重視するノンバンクとして、害を成さないようにする責任があります。私たちが事業を展開しているほとんどの国ではまだ規制の策定中ですが、影響力とインセンティブを行使して、市場やエコシステムを責任あるビジネスへと導くことが私たちのような企業には求められています。このような理由から、私たちが現場で協力するのはベストパートナーだけであり、責任ある融資を実践するために積極的に協力しています。

インパクトを組織の文化に根付かせるには、忍耐とひたむきなコミットメントが必要です。フランスのことわざにあるように、「小さな流れが大きな川を作る」のです。私は、このように重要な仕事に貢献する機会を与えられたこと、そしてこの仕事に賛同し、この旅に加わってくれたすべての人々に感謝しています。

**Marie Anna Bénard**  
Head of Impact, Saison International



# グローバルニーズへの対応

グローバルな事業と投融資を通じて  
ファイナンシャル・インクルージョンを推進

# ファイナンシャル・インクルージョンのギャップをグローバルな規模で解決する

世界的に見て、ファイナンシャル・インクルージョンのギャップは過去15年間で劇的に改善しました。2011年には、発展途上国の成人の42%しかフォーマルな銀行口座を持っていませんでしたが、2021年までには、その割合は71%になりました。しかし、世界中で14億人の成人がいまだに銀行口座を持たず、基本的なニーズや望みをかなえる能力が制限されています<sup>1</sup>。

この問題は、私たちが事業を展開する多くの市場において根強く残っていますが、各市場特有のニーズや状況は異なるため、それぞれの市場に合わせた思慮深い解決策が必要となります。

## ブラジル

**3,300万人** が銀行口座未保有。

ブラジルの中小企業の**84%**が、融資を受けるのが困難な状況に直面<sup>2</sup>。

しかし、活況なFinTech業界が、アンダーサーブド層にアプローチする新たな機会をもたらしている<sup>3</sup>。



当社の活動：  
 ・シニア・クロスセクター・キャピタルローン  
 ・クレジット

## メキシコ

・メキシコの雇用の70%を占めているにもかかわらず、MSMEsの11%しか銀行から融資を受けていない。

・メキシコでは、他の南米諸国やOECD加盟国に比べて、男女間および都市部と農村部間のファイナンシャル・インクルージョンのギャップが大きい<sup>4</sup>。



当社の活動：  
 ・メキシコのファイナンシャルサービスプロバイダー (FSP)とFinTech事業者への法人向け融資



- 1 メキシコ
- 2 ブラジル
- 3 インド
- 4 シンガポール
- 5 インドネシア
- 6 タイ
- 7 ベトナム
- 8 日本

## インド

・インドにある**6,400万社**のMSMEsのうち、融資を利用できるのはわずか**14%**。

・「**インドIA・スタック**」(インド政府が推進する全国的なデジタル・インフラストラクチャーの確立)は、FinTech事業者を通じた融資へのアクセスに革命をもたらしつつある<sup>5</sup>。



当社の活動：  
 ・法人向け融資 (ホールセール)  
 ・FinTech事業者とのパートナーシップ  
 ・直接融資

## インドネシア

インドネシアの**48%** およそ**9,800万人**が成人人口の銀行口座未保有。

・しかし、人口の80%近くが携帯電話を所有しており、デジタル金融サービスがこのギャップを埋める大きなチャンスが存在。



当社の活動：  
 ・P2Pパートナーシップによる資金調達  
 ・直接融資

## シンガポールからグローバルな使命をもって活動

SAISON Investment Management

当社の活動：法人向け融資、直接融資  
 主要市場：インドネシア、カンボジア、フィリピン、ベトナム、モンゴル、バングラデシュ



当社の活動：プレシードからシリーズBまでの直接投資  
 またはベンチャーキャピタル・ファンド  
 主要市場：東南アジア、インド、ブラジル

# デジタル・ファイナンシャル・インクルージョンの可能性

ファイナンシャル・インクルージョンはポジティブなインパクトをもたらす強力な促進剤です。数十年にわたり蓄積された膨大な研究証拠と実体験に基づく証言によれば、ファイナンシャル・インクルージョンは、適切な雇用の提供から栄養、医療、教育へのアクセスの改善まで、他のさまざまな開発目標を実現します<sup>7</sup>。この傾向は、セーフティネットの再構築や何百万もの人々や中小企業のための機会の再創出が必要となったコロナ後に、より鮮明になりました。

テクノロジーにより、実現可能なものは変化し続けています<sup>8</sup>。ここ数年、革新的なビジネスモデルを持つ様々なFinTech事業者が、旧来の金融機関を補完する存在として、またこうした金融機関を破壊する存在として台頭してきています。新興市場におけるスマートフォンの普及とデジタル金融サービスの普及は、ファイナンシャル・インクルージョンにかつてないほどの機会をもたらしています。



FinTech事業者は、銀行やその他の旧来の金融機関が長きにわたり十分なサービスを提供してこなかった人々やMSMEsに手を差し伸べるため、金融サプライチェーンのあらゆる段階でイノベーションを起こしながら、加速度的にこの新たな空間を埋めつつあります。

デジタル・ファイナンシャル・インクルージョンは、人々が従来の方法よりも安く、早く、気後れすることなく、支払い、賃金、クレジットにアクセスできるようにします。よりカスタマイズされたソリューション、より良いカスタマージャーニー、より低い取引コストを通じて、FinTech事業者は新興国の最後の1マイルにまでファイナンシャル・インクルージョンを拡大し、何百万人もの人々が貯蓄、借入、財政の安定を築けるようにする可能性を秘めています。

しかし、FinTechとデジタル化が大きな可能性を秘める一方で、リスクも存在します。政府がこのデジタル革命に対応できていないことを倫理を欠いた人々が利用し、プライバシーやデータの侵害、不正行為、弱者を無差別にターゲットにした過剰債務などが例として挙げられます<sup>9</sup>。

**私たちの価値とは、これまで得た経験を活用し、こうした新興国をインパクトに導くところにあると考えます。それは、グローバル・スタンダードに則って業務を行いながら、サービスを最も必要としている消費者に責任をもってサービスを提供することです。**

## デジタルによって アンダーサーブド層に到達する 新たな機会

2019年に設立されたUmeは、小売店のPOSを通じて、十分なサービスを受けていない低所得の消費者にクレジットを供与するデジタル・プラットフォームです。

2020年に導入されたブラジルの即時決済システム「Pix」を利用するUmeは、消費者に分割払いで買い物をするサービスを提供しています。このプラットフォームは、透明で責任ある価格設定を優先しています。すなわち、隠れた手数料はなく、条件は明確で、妥当な金利を設定しているのです。消費者は自分の目的を達成することができ、小売業者はリスクのない決済方法を提供することができます。

これまでに、Umeは6,000店からなる加盟店ネットワークを構築し、22万人以上の消費者にサービスを提供しています。彼らのビジョンは、Pix上で次世代の決済とサービスのプラットフォームを構築し、ブラジルの人々にアクセス可能で柔軟な資金を提供し、何千もの中小企業がビジネスを成長させるのを可能にすることです。



**「ブラジルでは、活発な労働人口の3分の2が正規のクレジットにアクセスできておらず<sup>10</sup>、クレディセゾンはこうした現状を打破し、急成長するFinTech業界を活用することで、アンダーサーブド層に新たな機会を提供します」**

Alvaro Landi  
Investment Lead, Credit Saison Brazil



# 大小さまざまな夢をゼロから



「私たち家族にとって、マイホームを持つことは長年の夢でした。今、私たちは夢見ていた家を手にしたのです」

Vinayak Saraf

マイホームを持つことは、私たち家族にとって長年の夢でした。しかし、夢や計画をするだけでは実現できないことでした。貯金が全然足りなかったため、最初は親戚に借りようと考えていました。ローンを組むのが簡単ではないことは分かっていました。

しかし、インターネット上でCredit Saison Indiaという選択肢を見つけたのです。とても明朗で、とてもシンプルでした。

必要書類は多くなく、Credit Saison Indiaの担当者がすべて案内してくれました。2日以内にローンが承認され、私の口座に振り込まれました。今、私たちは夢に見た家を手に入れています。

「女性社員を優先的に増やし、チームを大幅に拡大することができました」

Abhilasha Dhananjay Kurkut,  
Owner of Surya Pathology Lab



2016年に卒業後、私は診断検査技師として働き、2021年に独立、Surya Pathology Labを立ち上げました。

インドの医療制度では、より多くのキャパシティが必要とされており、数年後、私は急増する患者のニーズに対応するためにラボを拡張する必要に迫られました。しかし、成長するにはより多くの人材と機器が必要でした。ローンが必要なことは分かっていたが、複雑な手続きを進めることを考えて、躊躇していました。私はほとんどの時間をラボで過ごしているため、資金調達のために外に出ることはとても難しいことでした。

Credit Saison Indiaを知ったのはその頃でした。承認プロセスはわずか2日で完了し、私はラボを離れる必要さえありませんでした。

Credit Saison Indiaのサポートにより、すべてのプロセスをシームレスに完了することができ、資金は翌日には私の口座に振り込まれていました。

ローンのおかげで、私は女性社員を優先的に増やし、チームを大幅に拡大することができました。私たちはまた、より多くの機器を購入することができ、現在ではより多くのサンプルを処理し、より多くの患者にサービスを提供し、以前よりも迅速に対応することができるようになりました。私たちはすでに、新しい医療センターと病院を開設し、サービスをさらに拡大する計画を立てています。



「従業員を50人から  
200人に増やし、  
ドバイとマレーシアに  
事業を拡大したいと  
考えています」

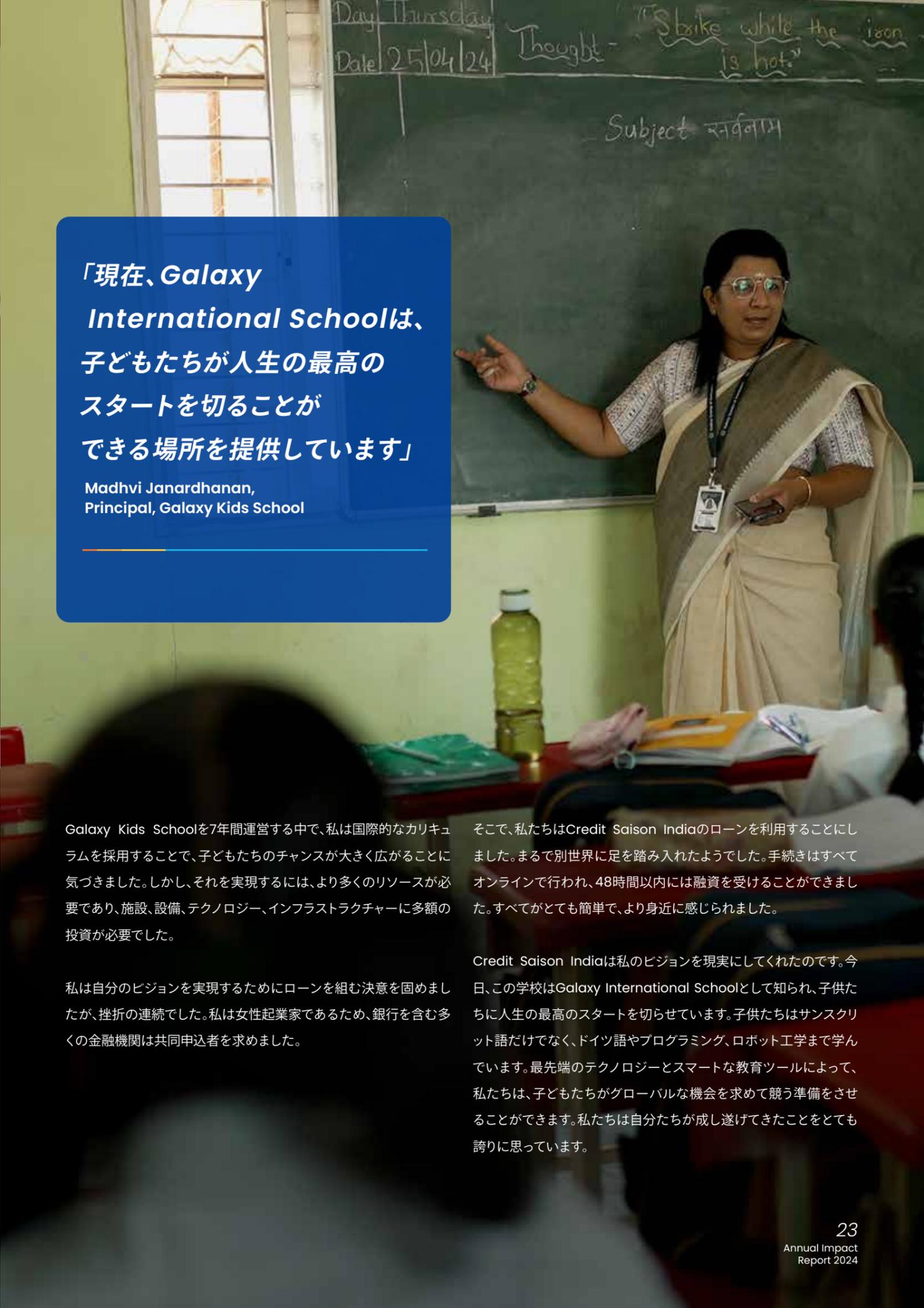
Guruprakash Pai  
CEO, Perftech Solutions Private Limited

私はエンジニアを中心に50人ほどの従業員を抱える会社を営んでいます。中小企業のデジタル・トランスフォーメーションを支援するのが私たちの事業です。コロナ禍後、パートナーのSatyaと私は、サービスに対する需要の増加に対応するためには、エンジニアリング・チームの規模を拡大する必要があると考えました。しかし、コロナ禍以降、優秀な人材を雇うコストがはね上がり、新しい従業員を雇うにはローンが必要になりました。

融資を受けるには通常、何度も銀行を訪れ、マネージャーと直接会って話し、私たちのプロジェクトについて説明する必要があります。実際にこのプロセスを開始する前には、多くのやり取りがあるのが普通で、少なくとも1カ月はかかります。

しかし、Credit Saison Indiaでは、手続きはとても簡単で、対面での手続きが必要なものは、私たちのオフィスで処理してくれました。担当者は明瞭で、親切で、効率的でした。融資は今までになく早いスピードで処理され、ほぼ即時で資金を受け取ることができました。

今、私たちはさらに成長できると考えており、従業員を200人にまで増やすのも夢ではありません。私たちはドバイとマレーシアに事業を拡大することを考えており、私たちが構築してきたスキルには多くの需要があるため、従業員の増員も必要になります。



「現在、Galaxy  
International Schoolは、  
子どもたちが人生の最高の  
スタートを切ることが  
できる場所を提供しています」

Madhvi Janardhanan,  
Principal, Galaxy Kids School

Galaxy Kids Schoolを7年間運営する中で、私は国際的なカリキュラムを採用することで、子どもたちのチャンスが大きく広がることに気づきました。しかし、それを実現するには、より多くのリソースが必要であり、施設、設備、テクノロジー、インフラストラクチャーに多額の投資が必要でした。

私は自分のビジョンを実現するためにローンを組む決意を固めました。挫折の連続でした。私は女性起業家であるため、銀行を含む多くの金融機関は共同申込者を求めました。

そこで、私たちはCredit Saison Indiaのローンを利用することにしました。まるで別世界に足を踏み入れたようでした。手続きはすべてオンラインで行われ、48時間以内には融資を受けることができました。すべてがとても簡単で、より身近に感じられました。

Credit Saison Indiaは私のビジョンを現実にしたのです。今日、この学校はGalaxy International Schoolとして知られ、子供たちに人生の最高のスタートを切らせています。子供たちはサンスクリット語だけでなく、ドイツ語やプログラミング、ロボット工学まで学んでいます。最先端のテクノロジーとスマートな教育ツールによって、私たちは、子どもたちがグローバルな機会を求めて競う準備をさせることができます。私たちは自分たちが成し遂げてきたことをとても誇りに思っています。

# インパクト (IMPACT) のA-C-T



「私たちがワクワクさせるのは、  
中小企業経営者や女性、低所得者など、  
通常フォーマルな経済にアクセス  
できなかった方たちにクレジットを  
届けられることです」

Presha Paragash  
CEO, Credit Saison India

## —— Credit Saison Indiaの核となるミッション、 特にインド市場におけるミッションは何ですか。

Presha: Credit Saison Indiaでは、市場のあらゆるセグメントがクレジットを利用できるようにすることに尽力しています。私たちのミッションは、インドの人々の多様なニーズ、特に従来の金融機関では十分なサービスを受けられない人々のニーズに応える、多商品・多業態の企業になることです。

私たちがワクワクさせるのは、中小企業経営者や女性、低所得者など、通常フォーマルな経済にアクセスできなかった方たちにクレジットを届けることができることです。

そうすることで、私たちは彼らがビジネスを構築し、財務状況を改善し、最終的には住宅や教育などのためのより大きなローンを利用できるようにします。経済的に困難な状態から少しずつ次のステージに進めるようサポートすることも私たちのミッションです。

## —— MSMEsやその他のアンダーサーブド層への融資に 関して、どのように革新的な取り組みを行っていますか。

Presha: 私たちが行っている最も重要なことのひとつは、従来の審査プロセスを見直すことです。Tier3やTier4の町で見かけるキラナ(食料品店)のような多くの中小企業は、銀行が通常参考にするクレジットヒストリーなど、フォーマルな記録を持っていません。しかし、こうした店の経営者は野心的で、成長を望んでいます。彼らのビジネスの可能性を理解するためには、店舗にどれだけの在庫があるかなど、さまざまな指標を見る必要があります。データ重視の査定方法を採用することで、通常であれば融資を受けるのに苦労するような中小企業にも融資を行うことができます。その結果、彼らが成長し、さらに大きなものを築きたいという同じような夢を持つ多くのMSMEsを支援することができるのです。

我々はスピーディーに動きます。私たちは事業を展開する市場の現実を反映するため、社内プロセスを適応させ、直接融資であれ、パートナーとの提携であれ、それぞれのセグメント特有のニーズに合わせて戦略を立てています。

このスピード感は極めて重要です。これにより、これまで十分なサービスを受けられなかったり、排除されてきた人々に手を差し伸べ、サービスを提供することができるのです。

——融資戦略において、個人ローンや消費者ローンはどのような役割を果たしていますか。

“  
個人ローンや消費者ローンは、  
個人が安全で手頃な方法で信用力を  
築き始めることができるため、  
非常に重要です。”

Presha: はじめは、これらのローンは、家計のニーズを満たすのに十分なだけの少額の融資になることが多いです。しかし、借手が返済するにつれて信用スコアが上昇し、より大きな融資を受けられるようになります。そうすると、子供の教育費や住宅購入など、より重要なライフイベントのための借入れを始めることができます。このことは、より大きなチャンスへの足がかりとなります。ノンバンクとして、彼らに提供される商品とサービスが彼らのニーズにマッチし、手頃なコストで維持されるようにすることが私たちの責任です。カスタマープロテクションは、私たちの融資事業において重要視していることです。

## —— Credit Saison Indiaはさまざまなパートナーと 提携していますが、提携するパートナーはどのようにして 選んでいますか。

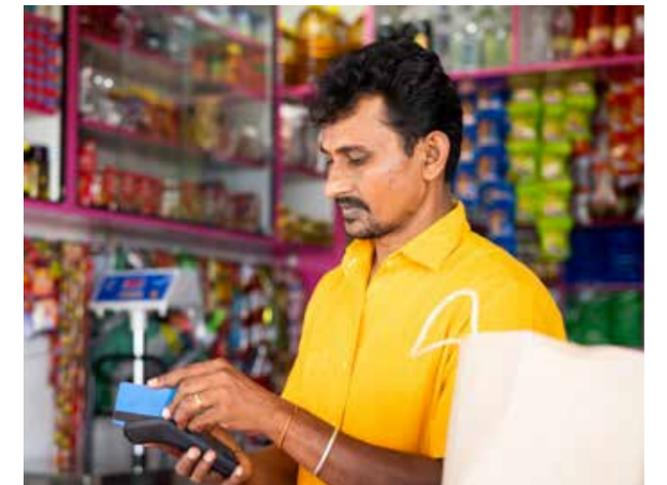
Presha: 私たちがパートナー候補を見るときは、単に商業的に成り立つかどうかだけでなく、どのようにインパクトを生み出せるかを見極めます。例えば私たちには、借手が一般的に女性で、フォーマルな金融システムから排除されているマイクロファイナンスのセグメントに焦点を当てたパートナーがいます。私たちは、こうした女性たちが小口融資を受けられるようにするノンバンク(NBFCs)に融資しています。やがて彼女たちは自分の事業を成長させ、より大きな融資を受けられるようになります。私たちのパートナーであるNBFCsが融資を提供した中小企業の平均68%が女性経営者であり、これは2,000万人のインド人女性に相当します。

“  
私たちは、アンダーサーブド層を  
ターゲットとし、変化をもたらすことへの  
コミットメントに基づいて、  
パートナーを評価しています。”

私たちがパートナーを選ぶ際に大事にしているのは、最も必要とされる人々に融資を提供するという私たちのビジョンを共有するパートナーを見つけることであり、彼らが顧客に融資を提供し、私たちはバックエンドで彼らの資金ニーズをサポートします。

## —— Credit Saison Indiaの長期的なビジョンの中で、 インパクトはどのように位置づけられていますか。

Presha: インパクトは私たちのDNAの一部です。事業を単なる金銭的な側面から考えるだけでは十分ではなく、私たちの活動がどのように人々の生活を変えているのかを理解したいのです。小さな商店が初めて融資を受けられるようにすることで、個人が事業を成長させられるようにすることで、最終的な目標はポジティブな成果を永続的に生み出すことです。年間目標の設定方法からチームのトレーニング方法まで、この最終目標は私たちの行動のすべてに組み込まれています。インパクトは実行可能である必要があります。インパクト(IMPACT)の最後の3文字、A-C-T(行動)が最も重要で、それは単なるビジョンではなく、日々行動するものなのです。



# 支店ネットワークを通じて インド全土へのリーチを拡大

## 新設支店数

20 26 30+  
23年度 24年度 25年度

Credit Saison Indiaは、主要な州や都市をターゲットにインド全土に支店網を構築し、よりダイレクトにアンダーサーブド層にアプローチしています。この支店網は、170以上の代理店と20以上のデジタルパートナーとのパートナーシップの上に構築されています。

## 事業内容



ホールセールレンディング  
(現地ノンバンクへの貸付)



パートナーシップレンディング  
(現地ノンバンクとの共同貸付)



エンベデッドファイナンス  
(非金融事業者との提携による  
個人向け組込型ファイナンス)



ブランチレンディング  
(支店を活用した中小零細企業向け貸付)

## 支店主導のポートフォリオの伸長 (百万USD)

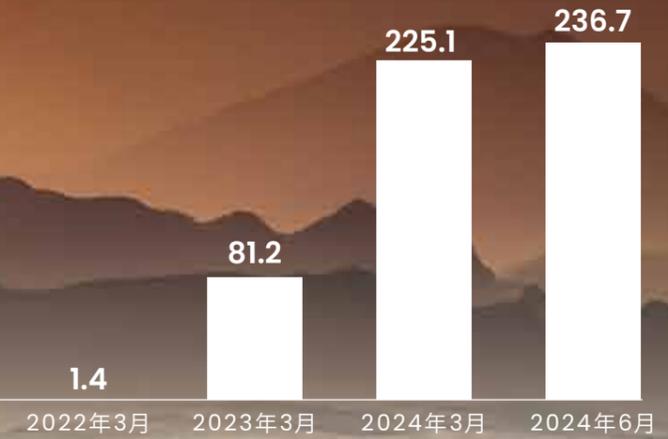
期末時点の顧客数  
(残高あり):

56

3,680

18,039

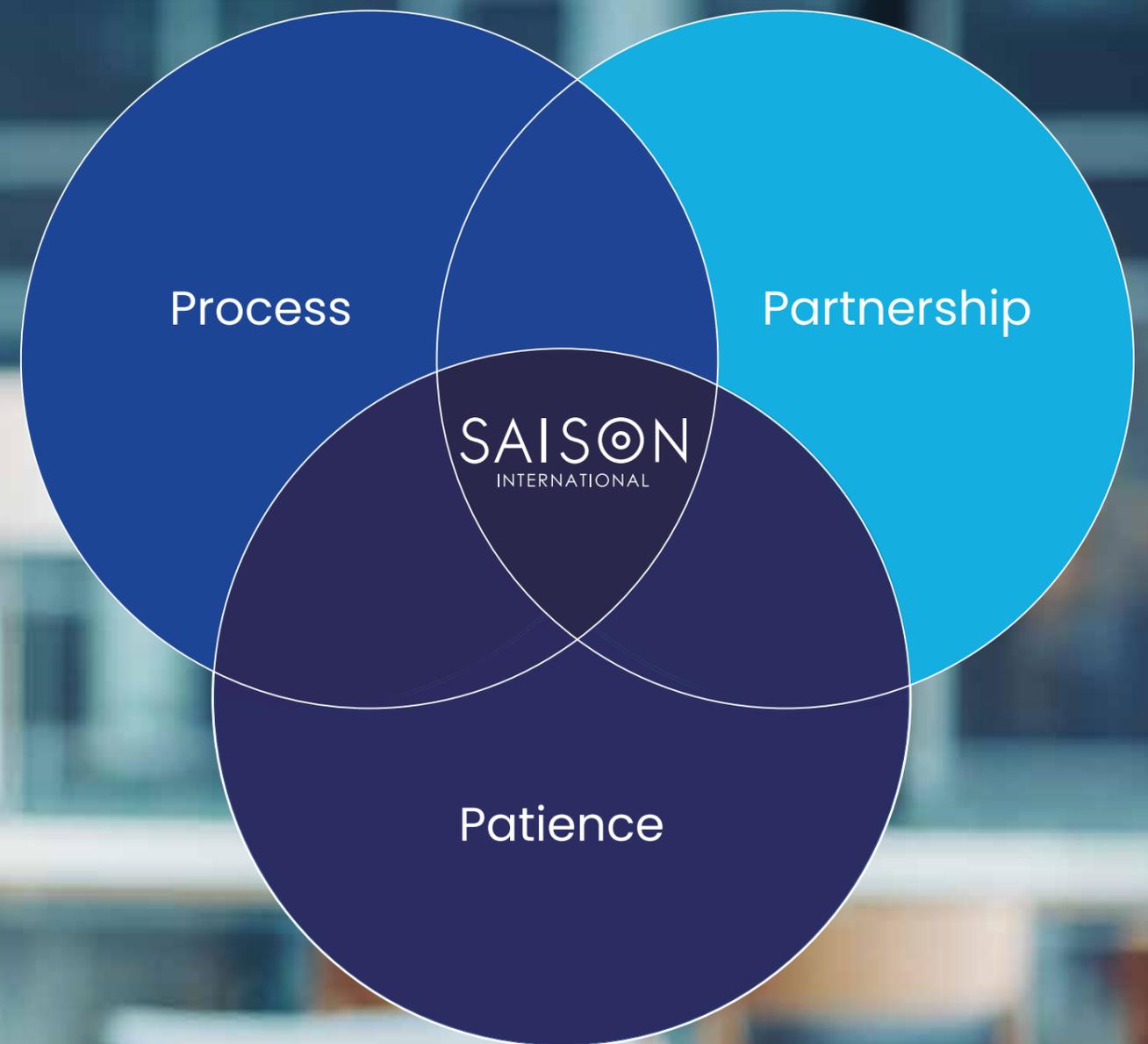
22,994



# インパクトへの アプローチ

## 私たちの3つの「P」 Process、Partnership、Patience (忍耐力)

セゾンのインパクトへのアプローチは、Process、Partnership、Patienceを用いて新しい企業をつなぎ、インセンティブを与えることで、世界によりインクルーシブな金融システムを構築することを支援することです。



どのようにインパクトを生み出すか

# Process

# どのようにインパクトを生み出すか：Process

## ① 当社が採用したアプローチは、善を成すこと

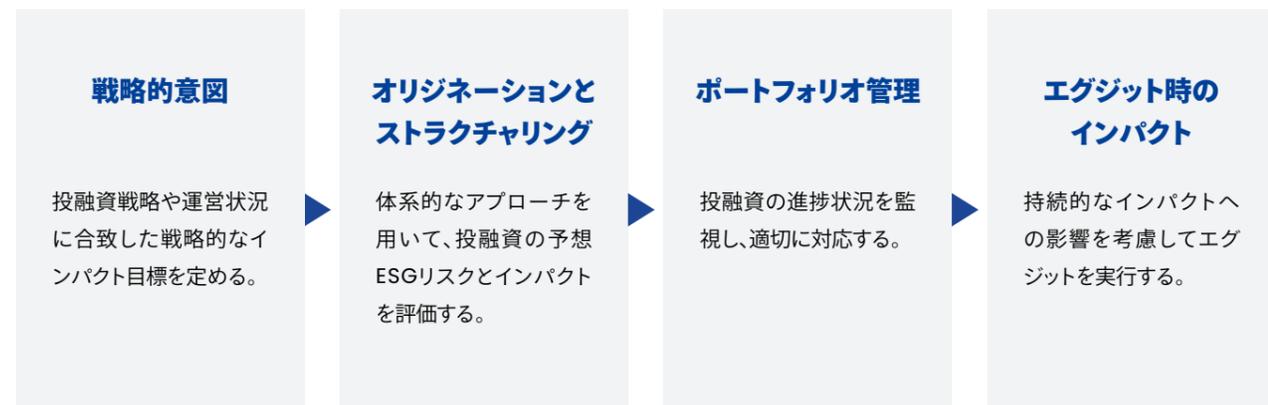
当社は2つの重要なコンセプトをESGとインパクトに区別しています：

ESGは通常、責任投資・融資に関連しており、環境、社会、ガバナンスの要素を投資判断に組み込む戦略として理解されています。言い換えれば、ノンバンクとしてどのような責任を負っているのか、融資の際に**害を及ぼさないこと**を確認するために、主要なESGリスク(汚職、強制労働、職場でのハラスメントや差別、顧客の過剰債務など)をどのように評価、管理するのかということです。

**インパクト投融資**はそれをさらに一歩進めたものです。ここでは、単に害を与えないようにするだけでなく、**ポジティブで測定可能な社会的、環境的インパクト**を与えることが重要なのです。インパクトの性質は、投資家の使命、市場、戦略によって異なります。しかし、最終的には**善を成すこと**に行き着きます。

## ② 当社のインパクトへのアプローチは、業界のベストプラクティスに根ざす

インパクト原則に沿って、当社はインパクトの管理に積極的なアプローチを用い、融資と投資のライフサイクル全体を通じてインパクトが組み込まれるようにしています。



投資家がインパクトを管理するための枠組みを提供するために2019年に発表された「インパクト原則」は、投資のライフサイクルを通じてインパクトを組み込み、**インパクト管理の実践における透明性と厳密性を確保し、インパクトウォッシュを防ぐための世界標準**となっています。

## ③ このアプローチを用いる理由

インパクト投融資セクターは、過去10年間で大きく成長しました。世界的に取り組むべき多くの社会的、環境的課題が残されていることから、大きな関心を集めています。ツールとしてのインパクト投融資は、大規模なインパクトを生み出すための資本動員における取り組みを結集させることができるため、国家レベルの開発優先事項と完璧に整合性がとれます。その意味で、インパクト投融資はSDGsの達成に大きな可能性を秘めています。

しかし、ここ数年、ESGの厳密性や説明責任の欠如を批判するなど、ESGに反対する声が上がっています。何十年もの間、一部の投資商品や運用会社は、ESGを過大評価してきました。あまりにも大胆で根拠のないESGの主張は、真の進歩を見極めることを難しくしています。

## ④ 有言実行：持続可能なビジネスアプローチを採用し、長期的な成功を達成する

**このような状況において、当社は自らの実践に必要な厳密性を適用し、ESGとインパクトの両方について語る際には曖昧さをなくし、それを有言実行することが重要です。**

ESGの要素を考慮したリスク管理は、すべての金融機関にとって基本であり、投融資の規律の一部であるべきです。当社は、気候変動リスク、労働問題、借り手の過剰債務、特に当社が事業を展開している国や地域における顧客データの不正使用や詐欺に関する問題を無視することはできません。

これらは、最終顧客、環境、従業員、その他のステークホルダーに影響を与える**リスクを管理、軽減するためのESGリスク管理の実践に含まれる側面です。**

ESGリスクを管理するだけでなく、SDGsに沿った新興市場での活動のプラスの成果を測定、追跡し、融資戦略を推進できるようにすることが当社の狙いです。当社は、投融資先企業からデータを収集し、意思決定プロセスに反映させています。具体的には、審査からデューデリジェンス、レポートングに至るまで、融資活動のライフサイクル全体を通じてESGとインパクトの指標を収集、追跡しています。このデータは毎年更新され、ポートフォリオのインパクト・パフォーマンスを追跡しています。ESGとインパクトの検討事項は、新規融資の組成、ポートフォリオの構成と管理の方法に組み込まれています。

当社が収集した情報により、投融資先企業の活動に関連する重大なESGリスクを特定し、その結果を投融資先企業と共有し、こうしたリスクを確実に軽減するためのインセンティブを生み出すことが可能になります。



# どのようにインパクトを生み出すか：Process

具体的には、リスクが確認された場合、軽減対策は環境社会行動計画 (ESAP) で正式に合意のもと定められ、関連する契約書類に記載されます。従って、企業は特定されたESGギャップに適時に対処するための措置を講じることが必須となります。条件としてインパクトに関する基準と期待する改善内容を設定することで、パートナー企業が当社のインパクト原則に合致し、責任ある慣行を採用するよう動機付けることができます。

## スクリーニング

投融资候補先企業を包括的な適格基準リストに照らして体系的に審査し、潜在的に高いESGリスクを早い段階で特定します。除外リストおよび環境・社会規制への遵守をチェックしています。

## 分類

投融资候補先は、国際金融公社 (IFC) が採用している手法に沿って、ESGリスクレベルに基づきリスクレベルを低・中・高の3種類に分類します。この暫定的なリスクレベルは、取引が潜在的に持ちうるESGのネガティブ・インパクトの重要度、深刻度を反映しています。

## 評価

デューデリジェンスにおいては、国際基準とセクター原則に基づき開発した社内ツールを活用し、現地での視察に重点を置き、包括的なESG評価を実施します。アセスメントの厳格さは、取引のリスクレベルによって決まります。アセスメント実施後、ESGとインパクトのスコアおよび、必要に応じ主要なESGリスクを軽減するための推奨事項を策定します。その結果は最終的な信用評価メモ (CAM) に組み込み、クレジット委員会に提出します。

## マネジメント

Saison Internationalは、投融资先企業に対し、そのリスクエクスポージャーに見合った環境・社会マネジメントシステムを構築し、特定されたESGリスクに対する緩和策の実施を促します。必要に応じて、緩和策はESAP (環境社会行動計画) として契約書に明記し、取引文書に組み込み、ギャップに対処することを投融资先企業に義務付けます。

## モニタリング

当社は、報告書や現地訪問を通じて、ESGおよびインパクト・パフォーマンスを継続的にモニタリングしています。ESAP契約を結んでいる企業については、合理的な期間内に当社の方針と基準を遵守しているかどうかを確認するため、進捗状況を追跡しています。このモニタリングは、主要なインパクト指標の年次レビューによって補完されます。

## 5 規制の状況

規制の状況は急速に変化しています。当初は北米や欧州で策定された規制が、現在では南アジアや東南アジアなどの地域でも拡大しており、厳格化が進んでいます。このセクターは、企業責任に対する自発的なアプローチから脱却しつつあり、業界のプレーヤーは、ESGの実践についてより透明性が求められています。企業は、ESG目標に対する過大な約束と期待外れの結果にまつわる規制リスクにますます直面することになります。

## 6 金銭的リターンとインパクト面のリターンのバランス

当社は民間の営利団体であり、金銭的リターンが重要になります。しかし、当社は金銭的リターンとインパクト面のリターンのバランスを取りたいと考えており、投融资の意思決定プロセスにおいて両者を考慮しています。当社が行う「標準的な」財務分析に加え、インパクト分析は、取引がSDGsにどの程度貢献し、当社のインパクト戦略を支援しているかを評価するために、すべての投融资先企業に対して体系的に行われます。

当社は、他の投資家とパートナーシップを組むことで、インパクトへの貢献を最大化し、私たちが活動するエコシステムを強化することを目指しています。これは、ESGリスクが軽減され、インパクト面のリターンが追求されてこそ、長期的な金銭的リターンが得られると考えているためです。

「インパクト・ファースト」を掲げる子会社もあれば、「ファイナンス・ファースト」を掲げる子会社もありますが、当社の戦略は、グループ全体でバランスをとることです。



# どのようにインパクトを生み出すか：Process

## ⑦ 当社がグループとして設定した2つのコア・インパクト目標：

### 1. MSMEs潜在的な成長力と経済機会の引き出し

グローバルな労働人口の増加を吸収するには、2030年までに6億の雇用創出が必要となります。

MSMEsは世界の企業の約90%を占め、雇用創出に重要な貢献をしているため、特に発展途上国や新興国においては、経済の原動力として重要な役割を果たしています。

正規の中小企業は国内総生産の最大40%に寄与し、新興国で創出される正規雇用の10件中7件は中小企業によるものです。非正規の中小企業を含めると、この数字はかなり高くなります。

MSMEsはまた、サプライチェーンを通じて間接的に雇用に貢献しているときなされます。しかし、MSMEsの国際取引への参加は、大企業に比べると依然として限定的です。

資金へのアクセスは、依然として中小企業の成長にとって大きく厳しい制約要因であり、新興国や発展途上国の中小企業が事業を成長させる上で直面する障害として、2番目に多く挙げられています。開発途上国では、1億6,000万〜2億4,500万社のMSMEsが金融サービスにアクセスできていないと推定されています。先進国と発展途上国の両方、また正規と非正規のMSMEsの両方において、満たされていない融資需要の総額は3.2〜3.9兆米ドルにのぼります。

もう一つの理由は、中小企業のデジタル化が遅れていることです。FinTech事業者の台頭は、特に、より速く、より便利で、最もコスト効率の高い金融サービスへのアクセス、より良い情報へのアクセス、新しいビジネスモデルの出現という点で、中小企業がグローバル・バリューチェーンにおいて積極的な役割を果たすための様々な新しい機会を提供する可能性があります。

MSMEsが成長し、グローバル・バリューチェーンへの参加にプラスの影響を与え、雇用を創出するためには、MSMEsの取引を円滑化することが不可欠となります。

### 2. 歴史的に十分な金融サービスを受けられていない個人や世帯（アンダーサーブド層）の生活向上

新興国では、金融サービス、不可欠なサービス、製品、商品へのアクセスにおける不平等が拡大しています。

生活の改善を目指すことから排除されている人々が増加している中、持続可能な開発目標を達成し、地球をすべての人にとってより良いものにするには不可能です。いくつかの明るい兆しにもかかわらず、世界人口の70%以上で不平等が拡大しており、分断のリスクを悪化させ、経済的・社会的発展を妨げています。

レジリエンスは複雑で多面的です。低所得者層の経済的・社会的レジリエンスを構築するには、様々な社会経済的配慮が必要になります。経済的、環境的、社会的なさまざまな脅威に人々が耐え、受け止め、対処し、適応していくためには、複数のニーズに対応する必要があります。



このようなレジリエンスは、経済的、物理的、自然、人的資本を含むさまざまな種類の資産に人々がアクセスできるかどうかにかかっています。保健サービス、高等教育、必要不可欠な商品やサービス、適切な技術や天然資源へのアクセスにおけるコストや不平等を削減することは、排除されてきたアンダーサーブド層をエンパワーし、彼らが意思決定プロセスに参加し、生計を向上させ、より良い生活に一步近づくことを可能にするためには不可欠です。

こうした目標を達成するため、当社の戦略は、新興国の以下のような企業をターゲットとし、その成長を支援することです：

1. 所得創出と適正な雇用創出に貢献する
2. デジタル化を通じたMSMEsのサプライチェーンと市場統合を促進する
3. アンダーサーブド層が、適切な金融サービス、新しいテクノロジー、基本的なサービス、製品、商品を利用できるようにする
4. 排除されてきたアンダーサーブド層の経済的・社会的レジリエンスを高める

# 私たちのセオリーオブチェンジ

Saison Internationalのビジョンは、  
機会を創出し、夢を実現するための  
変革的パートナーになること

当社は、新興国や十分なサービスを受けられないコミュニティにおいて、デットファイナンス、エクイティ投資、キャパシティビルディングといった事業を通じて、資金調達への必要不可欠なアクセスを持つ、エンパワーされたMSMEs、個人、企業の全世代を育成していると確信しています。

これが所得創出、金融の安定、社会的レジリエンスの強化につながり、最終的にはMSMEsの成長潜在力と経済機会を引き出し、今まで十分なサービスを受けられなかった個人や世帯の生活を改善することに繋がります。

# 変化が 起こる仕組み

## インプット

- デットファイナンス
- エクイティ投資
- キャパシティビルディング
- 知識の共有
- 技術支援  
(テクニカル・アシスタンス)

## 活動内容

- 法人向け  
ホールセール融資
- FinTech事業者との  
パートナーシップ
- ローンチャネリング
- 市場直接融資
- ファンド投資
- ベンチャーキャピタル

## アウトプット

MSMEs向け融資  
(無担保・有担保)

個人向け融資  
(自動車ローン、  
個人ローン、  
ライフステージ・  
ファイナンス)

エンベデッド・  
ファイナンス  
(B2B/B2B2C  
ソリューション、  
サプライチェーン・  
ファイナンス)

アドバイザー  
およびサポート

## 成果

MSMEsの生産的な  
目的のための  
資金アクセスを  
改善する

生計を支えるための  
資金アクセスを改善

排除され、十分な  
サービスを受けて  
こられなかった  
人々のクレジット  
履歴を構築

安全で安価な  
金融サービスへの  
アクセスを改善

金融エコシステムと  
サプライチェーンを  
強化

## インパクト

所得創出と適正な  
雇用創出に貢献

MSMEsの市場や  
サプライチェーンの  
統合を促進

アンダーサーブド層が、  
適切な金融サービス、  
テクノロジー、  
基本的なサービス、  
製品、商品  
を利用できるようにする

アンダーサーブド層の  
経済的・社会的  
レジリエンスを高める

## ゴール



中小零細企業の潜在的な  
長力と経済機会の引き出し



十分な金融サービスを  
受けられていない個人や世帯  
(アンダーサーブド層)の生活向上

## インプット

特定の活動のために  
投入されるリソース

## 活動内容

特定のインパクト目標を達成するために  
行われる企業独自の活動

## アウトプット

実施された活動から生じる、  
具体的で直接的な製品やサービス

## アウトカム

製品やサービスの提供によって、  
起こると予想される変化や影響

## インパクト

達成された成果から派生する  
体系的な変化や影響

## ゴール

達成に向けて貢献したい  
グローバルな目標

どのようにインパクトを生み出すか

# Partnership

# どのようにインパクトを生み出すか： Partnership

パートナーシップは、次の3つの重要な点において、当社のインパクト戦略の中核をなしています：

1. 各市場で定評のある最高のパートナーを見つけることで、当社は迅速かつ大きく動くことができる
2. パートナーに投融資することで、パートナーが当社のインパクト基準を満たせるようサポートができる
3. システムレベルでファイナンシャル・インクルージョンに取り組むために、異なるセクターのパートナーとのネットワークを構築する

## ベストパートナーの特定

当社の現地チームがファイナンシャル・インクルージョンを拡大するために最もふさわしいパートナーを特定すると、その機会を最大限に生かせる企業と提携し、その企業を通じて資本を投下し、消費者に迅速かつ大規模にリーチします。当社のインパクト・ミッションを補完してくれるよう、パートナーの審査は慎重に行っています。

当社は企業と提携する前に、その企業のインパクトの適格性を確認します：

1. 事前チェック：当社のインパクト目標の1つまたは両方にどの程度貢献しているかを評価するために企業を調査し、当社の広範な除外リストおよびハイリスク活動リストと照らし合わせてESGチェックを行い、パートナーが「害を成さない」ことを確認します。
2. デューデリジェンス：インパクトとESGの詳細な評価を実施し、将来のモニタリングのためにインパクト指数を収集します。

## Case Study: インドネシア



「この活動は、私たちのパートナーとの相互信頼と目標共有という基盤の上に成り立っており、地域の人々の生活と希望を支え、ゼロからインパクトを生み出すという私たちの旅において重要な役割を担っています」

池上 遥  
President Director, Saison Indonesia

## 金融リテラシーを通じて お客様をエンパワーする

今年、私たちはインパクトのある取り組みを通じて、地域社会の支援とファイナンシャル・インクルージョンに対するコミットメントを大きく進めました。

金融リテラシーの向上に関する活動を3回、ファイナンシャル・インクルージョンに関する活動を1回、パートナーとともに実施しました。これらのイベントには、学生、女性、若手起業家を含む400人近い参加があり、多様な地域社会における金融知識とインクルージョンの育成に尽力している当社の姿勢が明らかになりました。

また、デジタル・マーケティング、料理、商品写真撮影などの、エンパワー・ワークショップも複数回開催され、バントゥル県から32人の女性起業家が参加し、ビジネススキルと経済的な将来性を向上させました。

Credit Saison Indonesiaが将来を見据える中で、こうした取り組みがもたらすインパクトは共鳴し続け、支援、教育、エンパワーメントの基盤を築き、今後何年にもわたって地域社会に恩恵をもたらすことでしょう。



# どのようにインパクトを生み出すか: Partnership

Case Study:  
インドネシア

## 力を合わせて 金融イノベーションを推進

2018年にシンガポールで設立されたHelicapは、新興国の革新的な企業に焦点を当て、最先端の信用分析テクノロジーを使って、こうした企業の意思決定プロセスとリスク評価能力を強化しています。新興企業や技術主導のプロセスに注力し、業界の専門家で構成されるHelicapのチームは、イノベーションと長期的パートナーシップを通じて金融エコシステムを再構築するという私たちの戦略的ビジョンを補完するものです。

これがHelicapと手を組んだ理由です。金融イノベーションを推進し、急速に進化する状況の中で互いの成功を実現するためです。具体的には、Helicap Income Opportunities Fundに投資しました。このファンドを利用することで、他の方法では手が届かないようなアーリーステージのFinTech事業者に投資し、重要な資本源を提供することができます。また、Helicap Securitiesと協力して共同投資の機会を促進し、より多額の資金を求める成熟した企業にもアプローチしています。

データ主導の投資に対するHelicapのアプローチは、金融におけるテクノロジーの活用という私たちのコミットメントと完全に合致しています。私たちは共に、こうした企業の成長を支援し、将来的な機関投資家の資金調達を可能にし、ファイナンシャル・インクルージョンを大規模に推進できるような体制を整えています。



**「私たちはHelicapの使命を信じており、だからこそ彼らのファンドにも積極的に投資しています。これは彼らの戦略やチームに対する私たちの信頼を反映するものです。私たちのパートナーシップはまた、共同投資の機会を生み出し、成長の共有と協力のためのプラットフォームを提供します」**

**Claudia Rojas**  
Head of Saison Investment Management (SIMPL)



## ネットワークの構築

日本的なインパクトへのアプローチは、システムレベルの介入という観点から考えること、つまり、問題を全体的に検討し、その問題を解決するためにシステムのすべてのピースがどのように動く必要があるかを理解しようとすることです。これがファイナンシャル・インクルージョンに対する当社のアプローチです。ファイナンシャル・インクルージョンの格差が最も大きいと思われる地域では、変化をもたらすことができるすべてのプレーヤーを動員し、協力を促すにはどうすればよいかを自問します。

当社が出会うFinTech創業者の多くは、既存の金融システムに変革を起こしたいと考えていますが、彼らだけではファイナンシャル・インクルージョンの格差を埋められないことも理解しています。既存の銀行に内在する信頼や安定性と、ハイテクを駆使した新しい企業のダイナミズムと革新性を組み合わせることが、システムレベルの変革の鍵となります。こうして、当社は、市場全体をより良い、よりインクルーシブな金融システムへと導くことができるのです。



SIMPL責任者Claudia Rojas (右から2人目)、Helicap共同創業者Quentin Vanoekel (右端)、Mackinsey アソシエイト・パートナーJP Ellis (左端)、Amartha CFO Ramdhan Anggakaradibrata (左から2人目)。インドネシアのFinTechエコシステムの未来を話し合うために、2024年9月にジャカルタで当社とMandiri Capitalが共催したイベント「On the Axis: Reinventing Finance」にて

## 主要団体との協力

2022年にインパクトチームが発足して以来、当社は同業者や主要団体と緊密に協力し、インパクト産業の発展に学び、貢献してきました。当社は以下の団体に加盟し、関係を構築しています：



インパクト志向金融宣言  
Japan Impact-driven Financing Initiative

どのようにインパクトを生み出すか

# Patience

# どのようにインパクトを生み出すか：Patience

突き詰めていくと、FinTech革命がもたらすチャンスをものにできるのは、クレディセゾン本社のインパクトへのコミットメントと、各国のチームに与えられた自由な権限があるからなのです。当社の子会社は、投融资の機会があれば、各市場特有の経済的、社会的、規制的環境に適応しながら、現地でスピーディーかつ柔軟に事業を展開することができます。

そして、当社は忍耐力があります。当社がパートナーから信頼され、本質的に既存の価値基準を打ち砕くような革新的なイノベーションを安定的にサポートできるようになってこそ、急成長するテクノロジー主導の金融システムをインパクトに導くことができます。

そして当社はこのエコシステムにおいて、非常に長期に渡って活動する決意を示しています。当社はこれらの市場をバックアップしており、これからも長期スパンでサポートを続けるつもりです。

## より良いシステムの構築

当社の市場へのコミットメントは絶対的なものであり、長期的なパートナーであることにとどまらず、現地のエコシステムやサプライチェーンへの直接投資にまで及びます。

資本投資を行うSaison Capitalを通じて、当社は産業界の機能を改善する企業に積極的に投資しています。例えば、農業サプライチェーンのレジリエンスと持続可能性を変えるイノベーションを進めるインドネシアのBroilerXなどが例にあげられます。

## Case Study: メキシコ



## メキシコにおける体系的インパクトの創出

「取引構築に必要な専門知識とパートナーとの強力なネットワークを活用し、私たちはすでに3件の融資を行っており、それぞれのパートナーが確実に私たちのインパクトのビジョンに貢献することを確認しています。私たちが取り組む取引の形態は複雑で時間がかかり、忍耐強く柔軟に対応できる自由があるからこそ実現できるものです。常にWin-winを目指しています」

Carlos Rius  
Country Manager, Credit Saison Mexico

メキシコにおける私たちの最大の強みのひとつであり、私たちが際立たせているのは、日本の親会社の強力なサポートです。この利点は2つあります。1つ目は、親会社のサポートにより私たちが機敏に動ける点です。昨年メキシコに進出した際、日本のクレディセゾン本社はメキシコ市場の現実に即したビジネスを確立することを使命として、US\$100millionの初期一括出資を私たちに託しました。2つ目の利点は忍耐です。私たちは、超長期的に市場に留まることを日本から命じられた、真に忍耐強い資本です。私たちの事業計画と初期投資の規模が、それを物語っています。

中小零細企業の75%、個人の71%が正規の信用市場から取り残されているこの国で、私たちは根を張って貢献し、構造的な問題に取り組み、金融システムをより革新的なもの、つまりよりインクルーシブなものにするためのパートナーシップを構築することができます。これは、特定の融資が与えるインパクトだけでなく、経済全体に与える体系的なインパクトも考慮する、ズームイン・ズームアウトという全体的なインパクトの考え方です。

メキシコには大きなファイナンシャル・インクルージョンの格差がある一方で、開放的な信用市場や明確な規制の枠組み、盛んなFinTechのエコシステムなど、マクロ経済的要因が明確なチャンスをもたらしました。取引構築に必要な専門知識とパートナーとの強力なネットワークを活用し、私たちはすでに3件の融資を行っており、それぞれのパートナーが確実に私たちのインパクトのビジョンに貢献することを確認しています。私たちが取り組む取引の形態は複雑で時間がかかり、忍耐強く柔軟に対応できる自由があるからこそ実現できるものです。常にWin-winを目指しています。



## BroilerX:イノベーションによるインドネシアの 養鶏バリューチェーンの変革



2050年までに世界人口は100億人近くに達すると予想されており、食糧需要はかつてない勢いで伸びています。より大きく、より都市化した世界のニーズを満たすためには、世界の食糧生産を70%増やす必要があります。インドネシアのように鶏肉が主食の国では、1人当たりの鶏肉消費量は着実に増加しています。こうした需要の急増は、超小規模農家を圧迫します。彼らはすでに、技術へのアクセス制限、価格の変動、食の安全への懸念といった課題に直面しています。生産性を向上させるだけでなく、サプライチェーン全体を改善するような、スケーラブルで持続可能なソリューションが切実に求められているのです。そこで登場したのがBroilerXです。

### BroilerXのイノベーション

インドネシアを拠点とする養鶏技術の新興企業BroilerXは、地元の農家を支援する革新的なビジネスモデルを開発しました。彼らのアプローチの核となっているのは、養鶏の効率性、安全性、持続可能性を向上させるために設計された精密農業技術と総合的なエコシステムの組み合わせです。BroilerXは、超小規模農家に必要なインプット(卵と飼

料)を初期費用なしで提供します。

同社はまた、温度や湿度などの重要な条件を監視するIoT機器を農家に提供し、鶏が最適な条件で育つようにしています。

養鶏プロセス全体のデータを収集することで、BroilerXは養鶏場の生産性を向上させるだけでなく、トレーサビリティも強化します。このトレーサビリティは食の安全にとって極めて重要であり、川下のサプライヤーが持続可能で健康的な食品を求める消費者の需要に応えるために高品質の製品を保証する上で役立ちます。さらに、IoT機器が生成したデータによって、同社は農家に合わせたサポートを提供することができ、より持続可能な養鶏を促進し、二酸化炭素排出量の削減も可能にします。

### BroilerXがもたらすメリット

BroilerXのアプローチは、養鶏業界が直面するいくつかの重要な課題に対応しています。農家にとって、同社は、必要不可欠なインプットを供給し、生産性と製品品質の両方を向上させる技術的ソリューションを提

供することで、経済的障壁を取り除く存在なのです。

これにより、農家は長期的なサプライヤーとの関係を確保し、より高い収益を上げ、地元の雇用を創出することが可能になります。さらに、BroilerXは持続可能性に重点を置いているため、環境に優しい農法を奨励し、エコシステム全体を気候変動に強いものにしていきます。

サプライヤーと消費者にとって、BroilerXのテクノロジー主導型システムは、持続可能な食糧供給源に対する需要の高まりに対応した、安全で高品質な鶏肉の生産を保証します。農家を透明性の高い、テクノロジーを駆使したサプライチェーンに組み込むことで、BroilerXは食の安全性を高め、農家の所得を向上させ、さらに農業セクター全体のレジリエンスを強化します。



Qin En Looi  
Partner, Saison Capital

**「Saison CapitalのBroilerXへの投資は、金銭的なリターンを超えて、すべてのステークホルダーに長期的なインパクトをもたらすという当社のコミットメントを示すものです。」**

**BroilerXと協力してサプライチェーンや資金調達能力を強化することで、私たちはBroilerXのエコシステムに参加する何千もの農家を含む、すべてのステークホルダーの持続可能な成長を促進し始めたのです」**



# 次のステップ

グローバルでの展開を進め、新たな消費者へのインクルーシブな金融サービスを提供し続ける中で、当社はインパクトを拡大する新たな方法を模索してきました。

## 技術支援/テクニカル・アシスタンス

その方法のひとつが、投融資先企業に提供できるテクニカル・アシスタンス(TA)を発展させることであり、当社は、これをインパクト投融資の限界を押し広げるための核となる成功要因だと考えています。今年、当社は事業展開する国々でいくつかのTAプロジェクトを試験的に実施しています。当社の目標は、このサービスを拡大し、TAを活用して融資活動のインパクトを高め、リスクを軽減し、投資先のレジリエンスと市場でのポジショニングを強化することです。そうすることで、当社は、成長を続けるテクノロジー主導の金融システムが、インパクトの創出に向けた準備を整えるサポートをすることができます。

## ファイナンシャル・インクルージョンを超えて：気候変動

当社のシステムレベルでのインパクトの視点は、ファイナンシャル・インクルージョンにとどまらず、私たちの活動が及ぼすより広範な影響や、それが他のESG要素(特に気候変動や環境)にどのような影響を与える可能性があるかにまで及びます。

これらすべてのシステムは相互に関連しており、責任あるノンバンクとして、当社が気候への影響を軽減するための措置を講じることは不可欠です。その方法のひとつが、StepChangeのような企業との戦略的パートナーシップです。



## 技術支援/テクニカル・アシスタンス(TA)とは

助成金やアドバイザリーサービスと同義で語られることが多いTAは、投資や融資を補完する戦略的手段として用いられます。通常TAは、以下を実現するための外部からの支援という形をとります：

- 各業界のベストプラクティスと原則の遵守を確保するために必要な**能力を構築**する
- **市場の可能性を捉え、知識のギャップを埋める**
- 投資が成功するための**環境を整える**

TAは、既存の投融資先や、これから投融資を検討している先を支援するために、投融資のライフサイクル全体を通じてさまざまな段階で導入することができます：

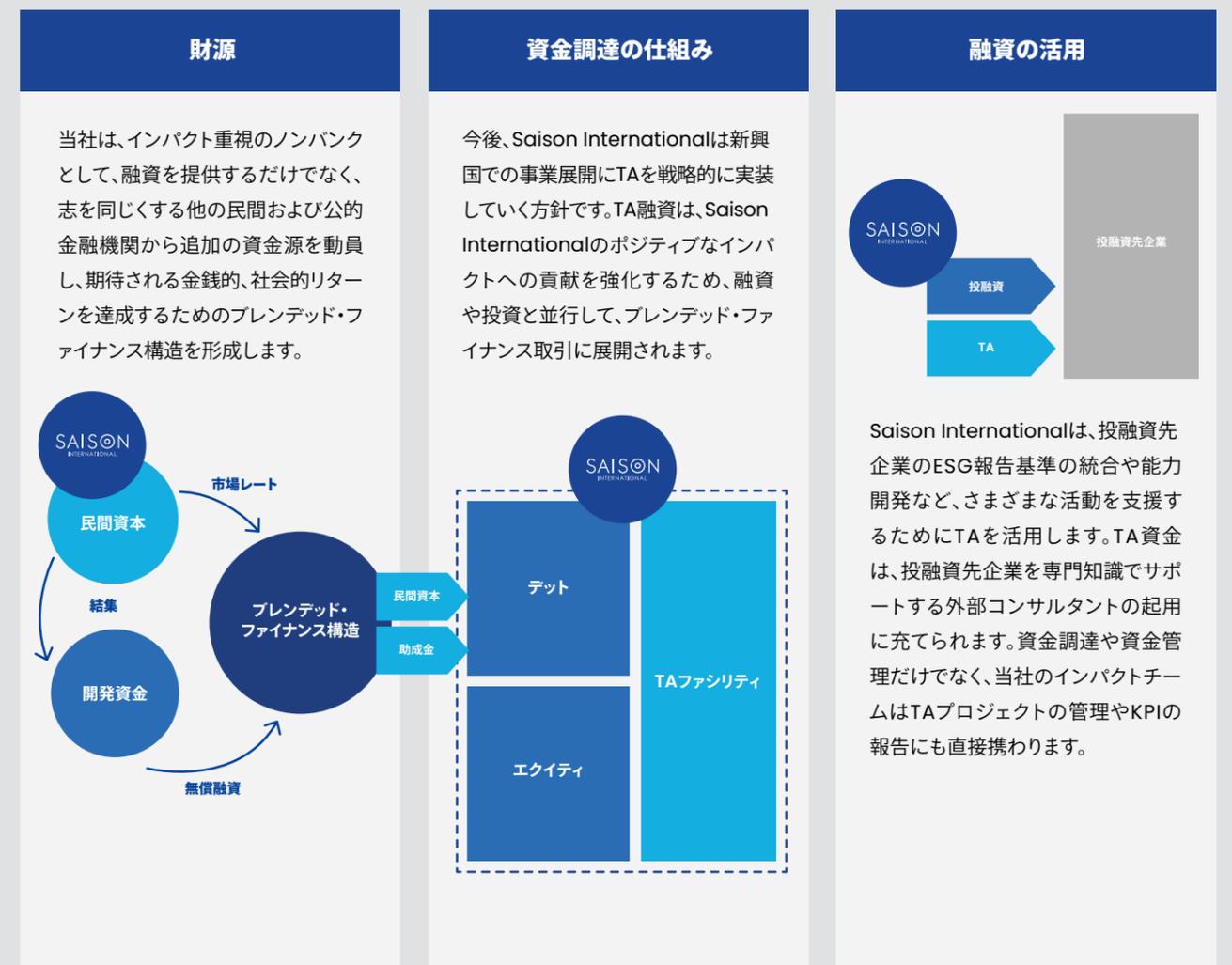
### - 投融資前：

例) 銀行が投融資できるプロジェクトが不足している黎明期の市場において、TAはインキュベーション・プログラムや新しいビジネスモデルのテストを支援することによって、投資の準備態勢を整えることが可能。

### - 投融資後：

例) ESG原則の組み込み、報告要件の遵守、業務効率化のための能力構築とトレーニングの提供、内部管理システム、ツール、手順の強化のサポートなど。

## テクニカル・アシスタンスバリューチェーンへの関与



# StepChange: Saison Internationalの インドにおけるネットゼロの旅を導く



Visalakshi Kannan  
Managing Partner, Saison Capital

世界が気候変動という巨大な課題に直面するなか、金融機関が世界経済の脱炭素化において果たすべき役割は極めて重要であることがますます明確になっています。Saison Internationalのような責任あるノンバンクにとって、融資活動を通じて気候変動に対処することは単なる選択肢ではなく、義務です。この認識のもと、セゾンは、ネットゼロの旅への道しるべとなる複数年プログラムを実施し、インドの主要なサステナビリティ・プラットフォームのひとつであるStepChangeと提携しました。

## StepChangeを選んだ理由

セゾンの新興国における最大の拠点はインドであり、私たちの融資ポートフォリオとチームはここに集中しています。StepChangeとのパートナーシップにより、当社は、融資ポートフォリオからのファイナンス・エミッション（投融資先の温室効果ガス（GHG）排出量）を含む、当社の業務に関連するGHG排出量の測定を開始することができました。

当社は現在、スコープ1、スコープ2、スコープ3のGHG排出量を正確に測定することで、環境への影響をどの部分でいかにして削減するかを特定することができます。また、気候変動がインドでの当社事業にもたらす物理的リスクと移行リスクを特定し、クレディセゾングループ全体の事業が及ぼす影響について社内の意識を高めることができました。

## パートナーシップのメリット

インドの金融エコシステムにおいて責任あるリーダーシップを発揮するために、当社は、政府の規制が確立される前に、このようなアクションを自ら実行し学びを深めてきました。当社の目標は、得られた知見をインドにおける気候変動戦略の指針として活用し、当社の融資戦略が気候変動という差し迫った課題に積極的に貢献できるようにすることです。

**「StepChangeの最先端ソリューションは、インドのトップ銀行数行が温室効果ガス排出量を測定、追跡、削減するのに役立っています。その実績と専門知識により、同社はインドで初めてGlobal Reporting Initiative (GRI) とIFRS財団の両方から認定を受け、グローバルサウスで初めて金融向け炭素会計パートナーシップと協力した地域パートナーとなりました。同社のシード投資家として、私たち (Saison Capital) は、ネットゼロへの旅において金融機関をエンパワーする気候変動ソリューションに革命を起こすStepChangeの素晴らしい功績を非常に誇りに思います」**



下の表は、当社のインドでの事業活動による総排出量を分類したもので、脱炭素化の最大の機会を特定するのに役立ちます。

| 排出量 (tCO2e)                                  |                             | 2023-2024        | 2022-2023        |
|--|-----------------------------|------------------|------------------|
| <b>Scopes</b>                                |                             |                  |                  |
| スコープ1  |                             | 66.99            | 0.75             |
| S1.1   | 固定燃焼                        | 66.99            | 0.75             |
| スコープ2  |                             | 211.17           | 54.01            |
| S2.1   | 電気                          | 211.17           | 54.01            |
| スコープ3*                                       |                             | 25,846.50        | 11,896.92        |
| S3.1   | 購入した商品・サービス                 | 21,796.00        | 10,417.57        |
| S3.2   | 資本財                         | 933.00           | 612.09           |
| S3.3   | Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動 | 56.32            | 10.58            |
| S3.6   | 出張                          | 405.93           | 486.40           |
| S3.7   | 雇用者の通勤                      | 878.57           | 363.81           |
| S3.8   | リース資産(上流)                   | 1,776.68         | 6.47             |
| <b>総計</b>                                    |                             | <b>26,124.66</b> | <b>11,951.68</b> |
| <b>排出量原単位: スコープ1および2/純収益 (tCO2e/INR Cr.)</b> |                             | <b>18.1</b>      | <b>19.8</b>      |

\*S3.15 - ファイナンス・エミッション (FE) とは、金融機関の投融資活動に関連する温室効果ガス (GHG) 排出量であり、GHGプロトコルではスコープ3に分類されます。これらの排出量を把握することは、気候変動における金融部門の役割を評価するために不可欠であるものの、インドでは信頼できる標準化された排出係数がないため、課題が存在します。

金融向け炭素会計パートナーシップ (PCAF) は、アセットクラスによってガイダンスは異なるものの、FEを報告するための枠組みを提供しています。PCAF手法のレベル4とレベル5は、Credit Saison Indiaの融資活動による排出量のヒートマップを作成するために使用されています。Credit Saison Indiaは現在、FE推定値の精度をさらに高め、脱炭素化の機会を特定するため、より質の高い環境データの収集に注力しています。



“

これこそが「セゾン」を象徴しているもの、つまり、季節ごとに生まれ変わり、私たちが目指している変化を生み出す新たな機会が訪れるということです。地理的なプレゼンスを拡大し、市場に深く根を下ろし続けるなかで、私たちは事業を展開する全ての地域において、ファイナンシャル・インクルージョンを実現するために、人、パートナー、テクノロジーを結集して活性化させる。まさにその中核となるインパクトの推進者であり続けたいと願っています。

森航介

# ENDNOTES

## グローバルニーズへの対応 ページ14

- 1 The Global Findex Database 2021, World Bank Group, <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex/Report>
- 2 [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-financing-smes-and-entrepreneurs-scoreboard-2023-high-lights\\_a8dl3e55-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-financing-smes-and-entrepreneurs-scoreboard-2023-high-lights_a8dl3e55-en.html)
- 3 Global Fintech Adoption Index, EY, 2019, [https://www.ey.com/en\\_es/ey-global-fintech-adoption-index](https://www.ey.com/en_es/ey-global-fintech-adoption-index)
- 4 Expanding Financial Access For Mexico's Poor and Supporting Economic Sustainability, World Bank Group, 2021, <https://www.worldbank.org/en/results/2021/04/09/expanding-financial-access-for-mexico-s-poor-and-sup-porting-economic-sustainability>
- 5 Unleashing Potential:The Next Phase of Digital Lending in India, EY, 2023, [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_in/topics/digital/2023/09/ey-the-next-phase-of-digital-lending-in-india.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_in/topics/digital/2023/09/ey-the-next-phase-of-digital-lending-in-india.pdf)
- 6 The Digital Transformation of Indonesia's Banking Sector:Current Trends and Future Prospects, ISEAS Perspective, 2023, [https://www.iseas.edu.sg/wp-content/uploads/2023/08/ISEAS\\_Perspective\\_2023\\_78.pdf](https://www.iseas.edu.sg/wp-content/uploads/2023/08/ISEAS_Perspective_2023_78.pdf)

## デジタル・ファイナンシャル・インクルージョンの可能性 ページ18

- 7 Financial Inclusion and the SDGs, UNCDF, <https://www.uncdf.org/financial-inclusion-and-the-sdgs?r>
- 8 The Global Findex Database 2021, World Bank Group, <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex/Report>
- 9 The Global Findex Database 2021, World Bank Group, <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex/Report>

## ブラジルのケーススタディ:デジタルによってアンダーサーブ層に到達する新たな機会 ページ19

- 10 Santanna, D., "Providing Consumer Credit to Low-Income Populations in Brazil-The Case of Complexo da Penha," Social Sciences, 2023, <https://doi.org/10.3390/socsci12120691>

## セゾンのインパクト・アプローチ - Process、Partnership、Patience:プロセス作成の仕組み ページ32

- 11 総インパクトAUMは過去5年間、年平均成長率(CAGR)14%で増加している。出典:<https://thegiin.org/publication/research/state-of-the-market-2024-trends-performance-and-allocations/>



*Hon Khoi, Khanh Hoa province, Vietnam*