

財務資本政策

担当役員インタビュー

金利上昇に伴う調整を図りながら 確実に中期経営目標への 到達を図っていく

常務執行役員 CFO
広報室、財務経理部、クレジット・リース事業部 管掌
(兼)クレジット・リース事業部長

根岸 正樹



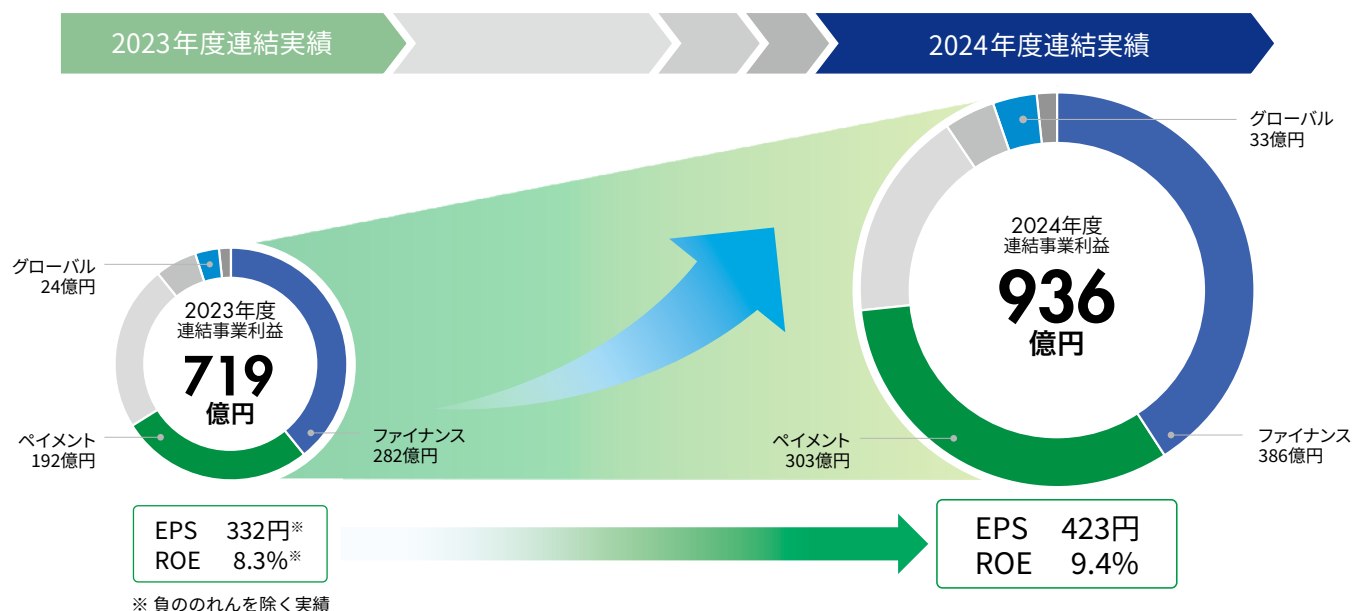
事業環境変化を踏まえて

2024年、金利ある世界への転換が進み事業環境が大きく変化しました。現行の中期経営計画を策定する際にも金利上昇は織り込んでいましたが、実際には想定を上回るスピードで進行しており、前提条件の変化を踏まえた事業計画や各種施策の優先順位、ポートフォリオなどの見直しを議論しています。

2024年度の業績を振り返ると、ペイメント事業は構造改革が順調に進み、ファイナンス事業も、クレディセゾン、セゾンファンデックス、スルガ銀行ともに好調で業績を伸ばしました。グローバル事業は当初の期待値には届かなかったものの、この先の事業成長が確実に見えてきています。各事業の成長が確信できる結果を踏まえ、事業計画の見直しにおいても、さらなる金利上昇を想定しながら、既存の事業戦略をどう前向きに進化させるかという視点で、気持ちに多少の余裕を持ち、前向きに議論を進められています。

この前向きさを保てる要因としては、かつてのペイメント事業一本足の構造から脱却し、ファイナンス事業が2本目の柱として確立した後に金利上昇のタイミングを迎えられたことが大きいと実感します。ファイナンス事業はほとんどが変動金利資産であり、金利上昇に対して高い耐性を持っていますし、ペイメント事業についてもここ数年のシステム化・デジタル化で事業運営体制のスリム化・効率化が着実に進んでおり、その結果、金利上昇によるコスト増にもより柔軟に対応できるポートフォリオが構築されつつあり、各事業が金利上昇を過度に懸念することなく挑戦を続けられる状態にあると認識しています。

事業環境が変化しても、現中計においてはペイメント、ファイナンス、グローバルの3つの柱の事業を中心に進めていきます。中計初年度では、国内事業にも強い成長機会を確認できているため、グローバル事業への積極的な投資を進めながら、その一部を国内にも振り向け、国内の事業成長に資する投資機会も模索していきます。例えばスルガ銀行とのアライアンスでは、バンクとノンバンクの相性の良さに加え、両社が持つ審査力や営業のスピードを活かすことで、良質な資産の積み増しが実現できています。これは当社単独では得がたい、新たな価値を生み出す成長機会であると感じています。



財務資本政策

■ 確度が高まった事業利益目標の達成

2024年度の連結事業利益は936億円となりましたが、一過性要因を除いた実力値は840億円だと見ています。2025年度の事業利益目標は、この実力値から約120億円増益の960億円としており、これを達成できれば、2026年度は中計目標の1,000億円超の確実な達成が視野に入ります。

2025年度におけるグローバル事業は、インドの健全な成長継続と、次の成長の柱であるブラジルでの具体的な成長戦略の具体化が重要なテーマとなります。ペイメント事業では、構造改革を進めながら、準富裕層以上の個人顧客と個人事業主（SME）を主要ターゲットとするプレミアム戦略のもと、顧客拡大と、調達コストが上昇する環境変化に対応した商品開発・改定を進めています。

ファイナンス事業では、金利環境の変化を踏まえて、オンバランスとオフバランスの両面での成長を目指します。当社のファイナンス事業は、大きく分けて信用保証事業と、不動産ファイナンス事業の2つに分類されます。信用保証事業は、エンドユーザーが返済不能となった場合に当社が金融機関に返済するビジネスで、一定の弁済リスクを伴うものの、当社のバランスシート（以下、BS）に対する負担が軽く、フィーで稼ぐビジネスです。こうしたオフバランスのビジネスで成長機会を窺い、そこで確固たる収益を拡大できれば、BSを膨らませるオンバランスのビジネスへの過度な依存を避けつつ持続的な成長が実現できると考えます。

もちろんBSへの負担が軽いビジネスでも、保証履行が発生すれば、当社も瞬間的に影響を受ける可能性はあります。そのためリスクの上限（キャップ）を意識したハンドリングや、年度ごとの事業、投資判断の議論も必要です。特に不動産担保ローンへの信用保証もあるため、オフバランスのメリットを享受しながらも、その裏付けとなる不動産市場の動向を常に注視し、踏み込むべき程度を慎重に判断する必要があります。

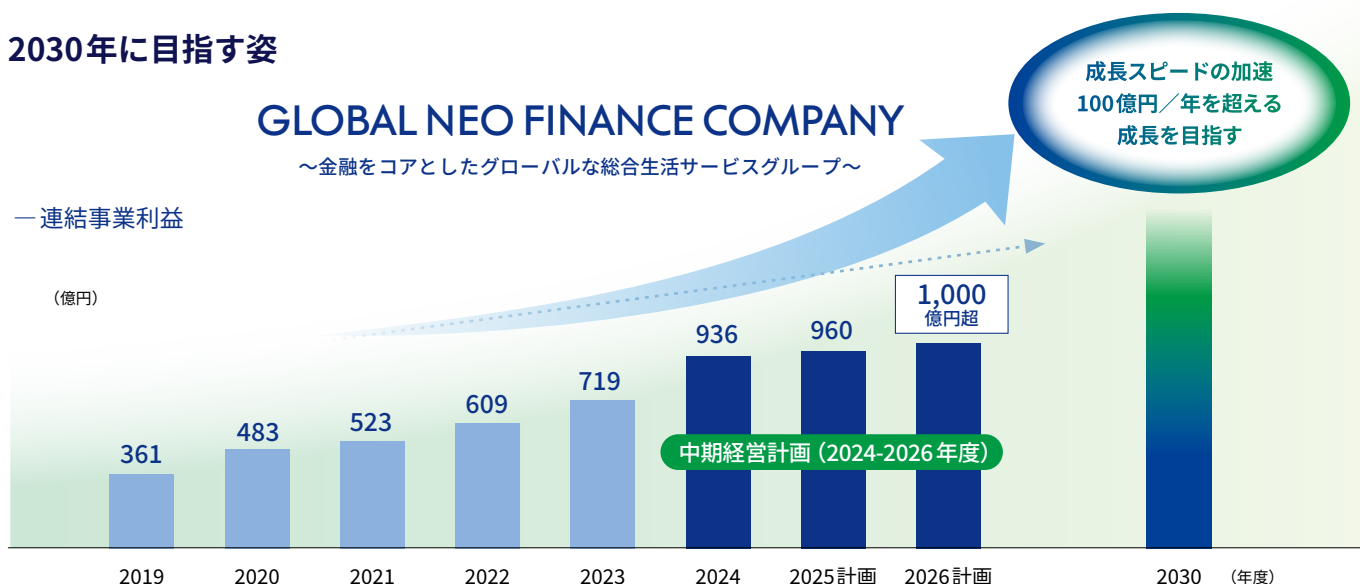
また財務的な視点で見ると、すでに有利子負債残高が3兆円超と借入規模が大きくなっています。事業側の利益率も意識しつつ、成長投資（M&A含む）の積極性と資本効率とのバランスを取りながら、必要であればボリュームを取りにいかねばならなくなる点は課題です。一定程度信用リスクに重なるスプレッドも変化してくる可能性があるため、BSを膨らませずに稼ぐことへの意識は重要だと考えています。

■ 2030年を見据えた事業成長について

水野社長は、個人的な思いとして2030年度を目途に事業利益が2,000億円規模の事業会社になりたいと発信しています。この件に関して資本市場からは、どのように実現するのかとの問い合わせも多く受けます。トップが抱く野心的な目標を社外に発信したことを、私自身は前向きに捉えています。私も新たに挑戦心を抱きましたし、社内にも良い影響を及ぼしていると感じます。

もちろん、オーガニックな成長のみで考えると、2030年度の事業利益2,000億円の達成には高いハードルがあるのも事実です。しかしここ数年、社員の意識が大きくポジティブに変化してきたと感じています。前中計では事業利益700億円の目標を1年前倒しで達成し、現中計でも最終年度の1,000億円超目標の達成確度が初年度から高まっています。こうした中で、当初は野心的だと社内外で捉えられていた数値に現実味を持たせてきたことは社員の自信にもつながっており、知恵を絞りながらチャレンジをしていこうという風土もより活性化していると感じます。

2030年に目指す姿



財務資本政策

2030年までの成長の姿の中で極めて重要なのがグローバル事業です。2019年のライセンス取得以降、急成長を遂げているインド事業のほか、次の柱としてブラジル事業への投資を加速する必要があります。インド事業は急成長する過程で計画通りに進まなかった部分もありましたが、今後は改めてリスクマネジメントとガバナンスを強化しながら、攻めと守りの両面から成長を図っていきます。また、インド国内の金融機関約40行と取引し、社債調達も行うなど、基本的に現地で資金調達を完結しているインド事業は、これまでの実績により高い信用力を確立しており、今後も安定的かつ低コストでの資金調達が可能だと見ています。

ペイメント事業は再び成長ステージに入り、ここ数年のプレミアム戦略も軌道に乗りつつあります。前述したように、今後は、ターゲット顧客の明確化と環境変化に対応したプロダクト開発を軸に、ビジネスモデルの構築を進めます。ファイナンス事業では、クレディセゾン、セゾンファンデックス、スルガ銀行がそれぞれの強みを活かし、事業機会の獲得に注力していきます。

資本効率や株価を意識した経営

現中計の策定時点から社内では相当に資本効率に関する議論を深めてきました。当社の資本コストは概ね8～11%のレンジと想定し、中計最終年度ではROE9.5%との目標を掲げており、2024年度末のROEは9.4%となりました。2025年度末は、利益の増加に伴い資本が厚くなりますが、200億円相当の自己株式の取得で9.4%の水準を維持できると考え、ROEは横ばいを想定しています。もちろん、資本を減らしてROEの帳尻を合わせることは本質的ではなく、2026年度に向けて、より生産的な利益成長を図ることでROE9.5%を上回る姿を目指します。また9.5%は通過点です。各事業の生産性を高め、できるだけ近い将来に10%を超えられるようにしたいです。

PBRについては依然として1倍を下回る水準にあり、資本効率の改善が求められています。PBR1倍超の実現に向けて重要なことはROEベースでの資本効率を高めることです。過去には低ROEで業績のボラティリティが大きい時期もありましたが、まずはしっかりと業績を安定的かつ持続的に成長させ、同時に、結果として資本効率を向上させることで、株価にも良い影響を与えたいと考えています。

成長投資と株主還元

成長投資に関しては、オーガニックな成長に加え、インオーガニックな成長も併せて考えています。当社は「総合生活サービスグループ」として、さまざまなアライアンスで緩やかな経済圏の形成を標榜していますが、「金融をコア」とする点を大切にしながら、インオーガニックな成長に資するM&Aは常に意識しています。

新規の投資に際しては、案件ごとに一定の時間軸での定量目標と撤退基準を定め、その後、定期的な進捗管理を行っています。当初計画から下方に乖離した案件は原則撤退を検討しますが、要因分析を行い、回復の見通しが立つ場合はすぐに撤退はせず、改めて時限を設けて次のチェックポイントで検証しています。

株主還元に関しては、安定的かつ継続的な配当を基本とする方針に変更はありません。持続的な成長を前提とした上で、可能な限り増配も続けたいと考えます。また株主への還元と同時に、成長を支える社員への還元も拡充していきたいです。

ステークホルダーの皆さまに向けて

企業は持続的に利益成長をし続けなければなりません。そのためには、環境変化に合わせて自ら果敢に変化し続けることが大事です。そうした考え方に立てば、2030年に向けた事業ポートフォリオは、今後の変化や挑戦を通じて進化していく可能性があるかと捉えています。

当社はペイメント事業に加え、ファイナンス事業やグローバル事業を取り込みながら絶えず進化を続けてきました。今後も変化を続ける当社グループの姿を見守っていただき、引き続きご支援を賜れば幸いです。



グローバル事業

担当役員インタビュー

進化し続けるグローバル事業、 ビジネスの成長と社会課題への挑戦

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
(兼)グローバル事業部長

森 航介



■ 進化の現在地——中期経営計画1年目の成果と挑戦

手応えとしてまず挙げられるのは、インドモデルを横展開し、2023年に事業を開始したブラジルとメキシコが、2024年度には成果が表れ始め着実に成長していることです。また、各国でマクロ環境やクレジット環境、リスクの動向が異なる中でも、分散したポートフォリオによって、環境が厳しい市場を他の市場の成長でカバーできるようになりました。さらに、インベストメント事業では、各国レンディング事業との連携によって、新たな提携につなげていく力が高まっています。こうしたポートフォリオの相互補完と事業間のシナジーによって、有機的な事業構造への進化を実感しています。

2025年度は、既存事業の進化に注力しています。インドは強みを活かしたさらなる成長を目指し、ブラジルは次の成長フェーズへの移行を進めています。併せて、各国事業の成果と課題を見極めつつ、資本の再配分や事業リサイクルなど、柔軟にポートフォリオの見直しも進めていきます。また、資金調達が多様化や資本効率の向上にも取り組み、グローバル全体で資本戦略を強化していく方針です。

■ 変革を巻き起こすグローバル・トランスフォーメーション

グローバル・トランスフォーメーションは、当社のグローバル化を進めるための取り組みです。この取り組みで最も大切にしているのは、当社ならではのDNAを現地メンバーに根付かせ、それを仕組み化して再現性のあるものにしていくことです。この1年は特に、中期経営計画の共通目標の浸透とMission・Vision・Valuesの明文化により、各国拠点が自国の数字だけでなくグローバル全体の目標を強く意識したことで、一体感を持って事業に取り組むようになっています。

また、若手を中心とした多様な人材に、責任ある機会を与えることを重視しています。早くから重要な役割を担い、ゼロから事業を創る経験を積むことで、仕事への強いオーナーシップを育みます。こうした風土があるからこそ、グローバル全体の変革が着実に進み、人材やケイパビリティの横断的な活用も進んでいます。さらに組織運営の面では、シンガポールのIHQ[※](国際統括本部)と本社が連携し、ガバナンスの強化に取り組んでいます。事業規模が拡大し進出国も増える中、IHQは「屋台骨」として体制強化を進めており、その一環として越常務を新たに迎えました。

■ 「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY」に向けて私たちが創出したい価値

社会課題の解決に事業として取り組むという私たちならではのやり方で、ファイナンシャル・インクルージョンの実現に貢献していきます。具体的には、FinTech事業者との提携を通じて、各国のエコシステムや市場に貢献し、ともに成長していくことを目指しています。また、進歩し続けるデジタルインフラやAIなどを最大限活用することで、今の時代だからこそできる方法で金融サービスを行き届かせていきます。私たちが金融という分野で進化を続けグローバルに認知されるようになることは、パートナーやお客様、社員といったあらゆるステークホルダーにとって大きな意義を持つと考えています。

グローバル事業の価値創出の鍵は、「グロース(Growth)」「リターン(Return)」「レジリエンス(Resilience)」の掛け算にあると考えています。グロースの観点では、インドやブラジルといった成長マーケットでグループの成長をリードし、リターンでは、株主やお客様をはじめとするステークホルダーの期待に応えていきます。そして、規制や経済環境、ガバナンスに対してレジリエントであることも欠かせません。

今後もこれら3つを追求していくことで、私たちはクレディセゾンらしいグローバル事業を推進し、持続可能な社会の実現とビジネスの成長の両立を実現していきます。

※ IHQ: International Headquarters

グローバル事業

■グローバル事業の展開状況と利益成長

2014年に本格始動したグローバル事業は、十分に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）に対し、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に取り組んでいます。事業を本格化させてから10年超の挑戦を経て、現在は7カ国に進出し、11の事業会社を展開しています。

インドをはじめ新たな進出国であるブラジルなど、各国での利益規模は拡大しており、2024年度は33億円の事業利益となりました。今後は事業利益目標200億円の達成を目指し、さらなる成長と事業の拡大に取り組んでいきます。



■グローバル事業を支えるIHQ（国際統括本部）

グローバル事業の拡大に向けた基盤整備や海外ガバナンス体制の強化のため、2022年4月、シンガポールのSaison International Pte. Ltd.をIHQとして設置しました。各国事業会社を横断的にサポートし、連携を強化しています。IHQには、会計・法務・人事・内部監査などのコーポレート部門のほか、事業開発やブランディングなど、機能ごとに専門性を持ったスペシャリスト人材が変革をリードし、事業を支えています。人材を拡充しながら機能強化を推進しており、2024年度からはIHQを中心とした海外拠点間の人材交流を活性化させ、人材育成と各国事業との連携強化を進めています。そして2025年度は特に、各国の事業成長に欠かせないガバナンス強化に向けた取り組みを加速させています。

▶ Saison Internationalの経営陣をウェブサイトで紹介しています <https://saison-international.com/leadership>

各国事業の成長の基盤となるガバナンス

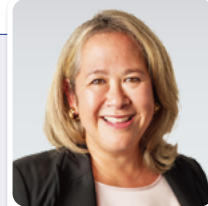
2025年4月、当社常務執行役員およびSaison InternationalのDirector 兼 Chief Governance Officerに就任し、グローバル事業拡大に伴う内部管理体制の構築を担当しています。前職の三菱UFJフィナンシャル・グループでは20年以上米国に駐在し、グローバルなガバナンス体制構築等を主導してきました。この経験を活かし、攻守のバランスを保って戦略を遂行する仕組み作りがガバナンスの要諦という考えのもと、組織全体がMission、Vision、Valuesの実現に努め、不確実性に対処して持続的に成功する強靱なビジネスの育成に寄与していきます。当社には、健全で責任ある成長を重んじる企業風土が培われていることを実感しており、グローバル事業のさらなる発展を確信しています。



常務執行役員
グローバル統括部 担当
越 和夫

各国人材の力を引き出す人材戦略

Saison InternationalのPeople & Culture（人事部門）の責任者として、グローバル事業の拡大を戦略的に推進するための強固な基盤を築いています。2025年度以降、「エンゲージメントとパフォーマンスを高めるグローバル共通の環境整備」「成長を支えるリーダー・人材の育成」「誰もが活躍できるインクルージョンとコラボレーションの実現」「データを活用した人材体制強化」という4つの重点施策に取り組んでいます。これらの施策はクレディセゾンが「選ばれるパートナー」になるという志の実現に不可欠であり、全社員の成長と持続可能なグローバルインパクトの創出を目指していきます。



Saison International Pte. Ltd.
Global Head of People & Culture
Sarah McKenney

グローバル事業

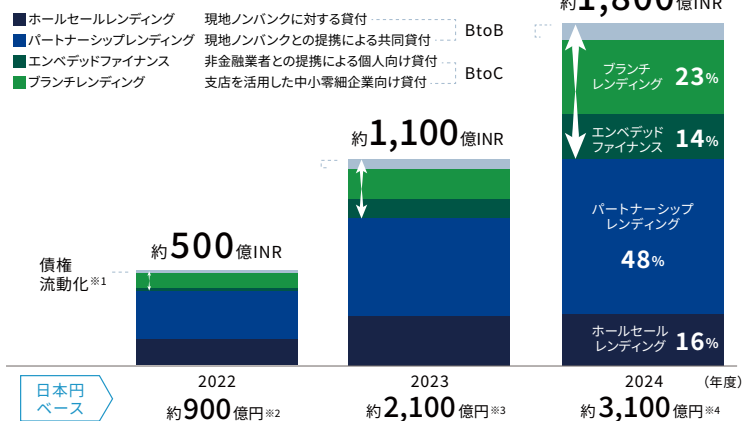
■ グローバル事業の成長を牽引するインド事業

2019年に事業を開始したKisetsu Saison Finance (India) Pvt. Ltd. (以下、Credit Saison India)は、事業モデルについて段階的に多様化を推し進め、リスクを適切に管理しながら事業を急速に拡大してきました。顧客タイプに応じた4つのモデルを展開し、インド国内でのネットワークと債権残高を着実に拡大。2024年度末には、債権残高は約3,100億円に達しました。

2025年度は、ダイレクトレンディング※に引き続き注力するとともに、有担保ローン商品の拡大を図っていきます。引き続き、同社の強みである高度なリスク管理体制、豊富なテック人材、資金調達力、ガバナンス体制等を活かし、今後もグローバル事業の成長を力強く牽引していく基盤を構築していきます。

※ダイレクトレンディング：直接貸付。エンベデッドファイナンスとブランチレンディングを指す

一 債権残高推移



※1 債権流動化：Credit Saison Indiaが貸付した債権を銀行などの金融機関へ売却、資産の効率化を図る
 ※2 期末日レートINR 1.63円 ※3 期末日レートINR 1.82円 ※4 期末日レートINR 1.75円

強みである強固なリスク管理と与信

Credit Saison Indiaの社員数の約3割を占めるリスク管理チームが、プロダクトや顧客属性に応じた最適な与信手法を設計・運用することで、信用リスクの抑制を図っています。特に無担保融資の比率が高い同社においては、貸倒コストの管理が重要であり、高度なリスクモデルと市場や顧客の変化に柔軟に対応できる強固なモニタリング体制が、安定的かつ持続可能な与信運営を支えています。

資金調達の多様化

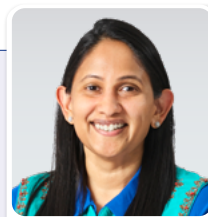
インド最大手の信用格付機関であるCRISIL社およびCARE社から取得した長期信用格付けAAAをもとに、現地で培った信用力を最大限に活用した資金調達を行っています。現在、インド国内外40の金融機関等からの借入・社債・CPの発行を通じて、資金調達の多様化を進めています。2025年には、みずほ銀行からのECBローン(対外商業借入)のほか、シンガポール最大手のDBS銀行や台湾最大規模のCTBC銀行など国外有力銀行が参加するシンジケートローンによる借入も実行し、調達手法と調達先のさらなる拡充を図っています。

確かな基盤で、インドトップ10のノンバンクへ — CEOメッセージ

2024年度は、市場や規制の不確実性が続く中、RBI (インド中央銀行)から一部商品の債権に対する引当金積み増しの指導を受け、当社にとって厳しい対応を迫られる局面がありました。RBIと継続的で丁寧な対話を重ね、粘り強く対応を進めることで、適切な規制対応を徹底し、事業の持続的な成長を支えることができました。BtoB事業※1は安定的に利益を創出しており、BtoC事業※2の拡大を力強く後押ししています。BtoC事業では、高度な与信モデルとリアルタイムのモニタリング等によりリスクを抑えながら、より多くの顧客へ金融アクセスを提供するべく、支店ネットワークの拡充と提携先パートナーの増加を図っています。



Credit Saison India創立5周年記念イベント



Credit Saison India
CEO
Presha Paragash

紙の上に描いた構想からスタートしたこのノンバンクは、わずか5年で確かな事業基盤を築き上げ、規模拡大を進めています。私たちは、この成長の勢いを次のステージへとつなげるべく、「インドトップ10のノンバンク」を目指して走り続けます。革新的で、包摂的かつ誠実な金融ソリューションを通じて、インドの金融の未来を力強く支えていきます。

※1 BtoB事業：ホールセールレンディングとパートナーシップレンディングを指す
 ※2 BtoC事業：エンベデッドファイナンスとブランチレンディングを指す

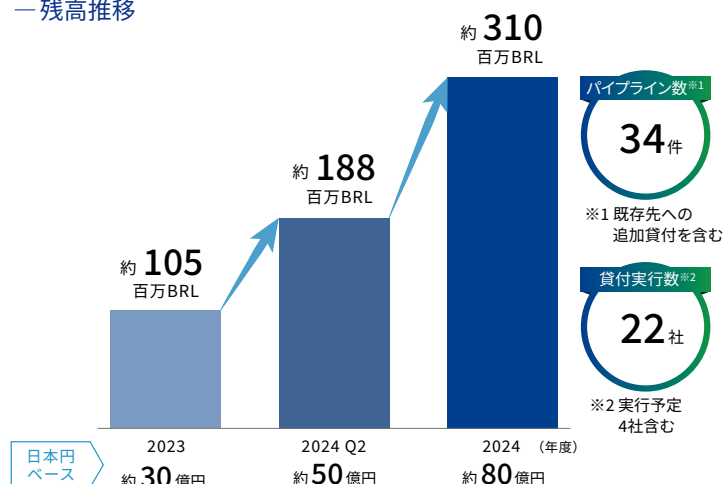
グローバル事業

■インドに続く、成長市場としてのブラジル

2023年初めに設立したCredit Saison Brazil Participações Ltda. (以下、Credit Saison Brazil)では現地FinTech事業者との提携を通じ、多様な分野・業態(教育、医療、四輪／二輪、不動産、サプライチェーン等)へ分散して貸付を行い、事業の安定性と成長性を確保しています。インドのステップ戦略で培った知見やノウハウを活かし、現地のニーズに合わせた金融サービスの提供を進めており、2025年3月末時点の残高は約80億円まで伸長。着実に事業を拡大しています。



一 残高推移



Credit Saison Brazilで働くメンバー

レンディング先一例

提携先・オリジネーター	概要	提携先・オリジネーター	概要
	サンパウロ拠点のFinTech事業者。農家や農業用品の小売業者向けに金融商品を提供		歯科クリニックを通じて患者向けに後払い(BNPL)サービスを提供し、低所得者の医療費支払いを支援。3,000以上のクリニックと提携

■インベストメント事業 グループ全体のシナジー創出へ

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事業者や、BtoB、eコマース、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。スタートアップ投資を通じて構築したネットワークを活用して、ブラジル・メキシコではレンディング子会社の融資先のソーシングをサポート。インドではCredit Saison Indiaへ80社以上のスタートアップを紹介するなど、グループ全体のシナジー創出を狙う戦略的投資も始めています。

また、2025年3月には金融庁主催のJapan Fintech Week 2025へ参画するとともに、クレディセゾン本社でサイドイベントを主催。同年5月には、前年度に引き続きバンコクで「ONCHAIN」イベントを開催。リアルワールドアセット(RWA)をめぐる最新動向や、伝統的な金融におけるブロックチェーン技術の活用に関する実践的な議論が交わされました。今後もイベントへの参加や開催に加え、メディア出演等の活動を戦略的にを行い、グローバル投資家としての認知拡大を図っていきます。

▶ クレディセゾン公式note「ONCHAIN」イベントに関する記事 https://note.saisoncard.co.jp/n/n80026b9e09fe?sub_rt=share_sb



Saison Capital Pte. Ltd.

Partner
Qin En Looi (左)

Managing Partner
Visa Kannan (右)

ファイナンス事業

担当役員インタビュー

新しい価値観の創造と 提供に向けて

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

中山 直喜



当社およびセゾンファンデックスは、この10年間着実に伸長し続け、ファイナンス事業を主力事業に位置付けられるまで成長させており、2024年度のファイナンス事業利益は386億円、2014年度比で約3倍まで伸長しています。コア領域として、信用保証、不動産ファイナンス、住宅ローンのフラット35等を提供するほか、保証事業は国内の金融機関向けのフリーローン保証、2022年度から新しく始めた住宅ローン保証、また不動産ファイナンスでは個人の不動産投資ニーズに応えた資産形成ローン、不動産事業者向けの担保付きの融資、加えてSPC向けのノンリコースローンの提供や私募REIT等へのエクイティ出資と多岐にわたる領域でファイナンス事業を展開し、安定した投融資残高の積み増しと収益拡大を推進しています。

当社は常に現状に甘んずることなく、変化するマーケットや顧客ニーズに応えられる新しいファイナンス商品を提供してきました。「人生100年時代」を迎え「貯蓄から投資へ」の個人の資産形成ニーズが高まる中、ペイメント事業で築いてきたカード会員様を顧客基盤に、新しい成長ビジネスモデルを作り上げる必要があります。そこで出した一つの答えが2025年4月にリリースしたクレジットカード会社としては日本初の実不動産セキュリティ・トークン「セゾンのスマート不動産投資」です。これまでファイナンス事業で培ってきた知見と実績を最大限活かせる新しいビジネス領域で、ペイメントの会員基盤×不動産金融ノウハウ×テクノロジーの融合という当社の強みを掛け合わせるにより、「少額から始められる手軽で、安定的な投資商品」として新サービスの提供を実現しました。「セゾンのスマート不動産投資」は一過性の商品ではなく、継続的にシリーズ化して販売を行う予定です。

常に多様化するマーケットニーズに応えられる、その先導役がファイナンス事業の果たす役割だと考えています。今後も強みである「新しい価値観の創造と提供」を続けることで、その役割を果たしていきます。

永久不減ポイントでも始められる



セゾンのスマート不動産投資

2025年4月、クレジットカード会社による日本初*の不動産セキュリティ・トークン「セゾンのスマート不動産投資」をローンチしました。これまでの不動産投資は、物件購入のためにまとまった初期投資が必要なため、一般的に資金に余裕がある方向けの投資方法と考えられていました。「セゾンのスマート不動産投資」は、不動産をデジタル証券として小口化することで、少額から始められる新しい不動産投資機会を提供し、幅広いお客様の資産形成をサポートします。

※2025年4月リリース時点・公募型商品として・当社調べ

詳細はリリースをご覧ください。

▶ 「セゾンのスマート不動産投資」

https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/news_data/vo21470000007q8-att/20250424_Release.pdf



セゾンのスマート不動産投資とは？

5つの特徴

- 1 永久不減ポイントも使える
- 2 お客様のリスクを抑えた商品設計
- 3 東京23区の魅力的な投資対象不動産
- 4 10万円から、証券口座は不要
- 5 デジタルで身近になる不動産投資

投資対象
不動産一例



KISETSU 神楽坂



KISETSU 早稲田 I

ファイナンス事業

特集

セゾンのスマート不動産投資
担当者インタビュー

左から

ファイナンス事業部
ファイナンス企画部

石井 芳幸

ファイナンス事業部
ストラクチャード
ファイナンス部

日高 雄尉

セゾンのスマート不動産投資の組成に至った背景を教えてください

石井：若年層を中心に、老後の生活資金を年金だけに頼ることへの不安から、早期から積極的に資産形成に取り組む意識が高まっています。当社はこれまでにポイント運用やクレカ積立など、クレジットカード会員様向けに資産形成の機会を提供してきました。これらの取り組みをさらに発展させ、自ら投資商品を設計・開発することで、より直接的に資産形成を支援したいと考えました。

日高：「新NISA（少額投資非課税制度）」の開始を機に個人による投資への関心が高まるなか、当社が保有する不動産関連アセットを活用し、当社のカード会員様に投資機会をもっと身近に感じてもらいたいという想いも商品開発に活かしています。

不動産セキュリティ・トークン(以下、ST)に参入することで目指す効果はどのようなことですか

石井：ペイメント(カード決済)とファイナンス(資産形成や投資)の両方をカード会員様に提供することで、顧客のライフスタイル全体に関わることができ、より深い顧客エンゲージメントを実現します。これにより、顧客のロイヤリティが向上し、長期的な関係構築を可能にしていきます。

日高：これまではカード決済や融資といった「点」でカード会員様と接点を持ってきましたが、今回のST商品の特性や、証券会社を通さず当社が直接販売する自己募集の手法を通じて、より広範な「面」の関係性を築けると考えています。従来の決済や生活資金ニーズにとどまらず、投資志向や資産形成への関心といった深層に踏み込んだ関係構築を目指していきたいです。



カード会社初のST商品ですが、どんな特徴がありますか

石井：投資商品の購入資金を永久不減ポイントでも支払うことが可能です。日常のカード利用で貯めたポイントを資産形成に活用できますし、少額の現金で投資を始めることができるため、より多くのカード会員様が気軽に不動産投資を始めるきっかけになるのではないかと思います。

日高：優先劣後構造を採用しています。特に当社が劣後部分を担っていることは、言い換えれば「我々自身も投資するに値する商品である」という意思表示であり、単に販売して終わるのではなく、投資家とリスクを分かち合い、ともに価値を育てていくという姿勢を示しています。

カード会員様の反応、販売実績はいかがですか

石井：申込出資者数は約2,000名を超え、その内、約半数の方が永久不減ポイントを使用して購入いただきました。カード会員様に限定した募集であったにもかかわらず、想定を上回る結果となりました。少額から始められる、投資の敷居の低さと永久不減ポイントを活用できる点が、投資へのハードルを下げ、多くの会員様にとって魅力的な要素となったと考えています。

今後の展開について教えてください

日高：1号案件は幅広い投資家に安心して保有してもらえる商品設計を重視しましたが、投資家のニーズをキャッチしながら、より高いリスク・リターンの商品も視野に入れ、市場形成に貢献していきたいと考えています。リターンの選択肢が増えることで、投資家の多様なニーズに応える市場が形成されると思いますし、不動産STという商品を通して「金融の民主化」の推進を目指していきます。

ファイナンス事業

中期経営計画・重点テーマ

グループビジネスによる利益の拡大と競争力の向上

ファイナンス事業は、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ながら事業基盤の拡大を図っています。

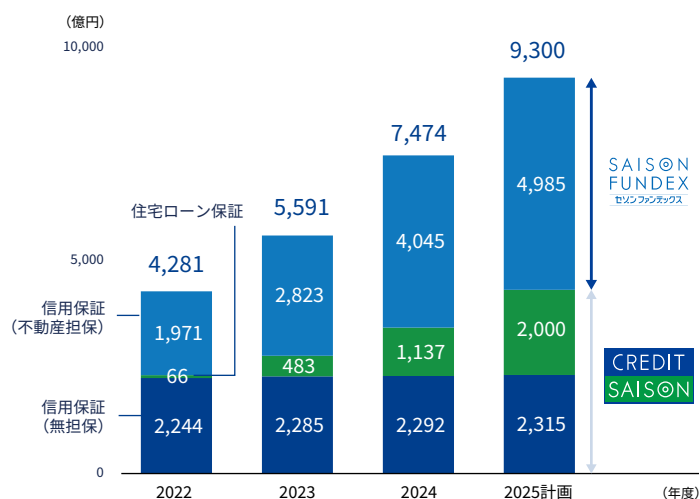
市場ニーズに応える商品の組成と、DXや営業力など当社の独自性ある強みを活かした顧客づくりを目指しています。



最新の取り組み進捗は決算説明会資料をご覧ください。▶ 決算関連資料 <https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/data/>

保証事業

一 保証事業残高



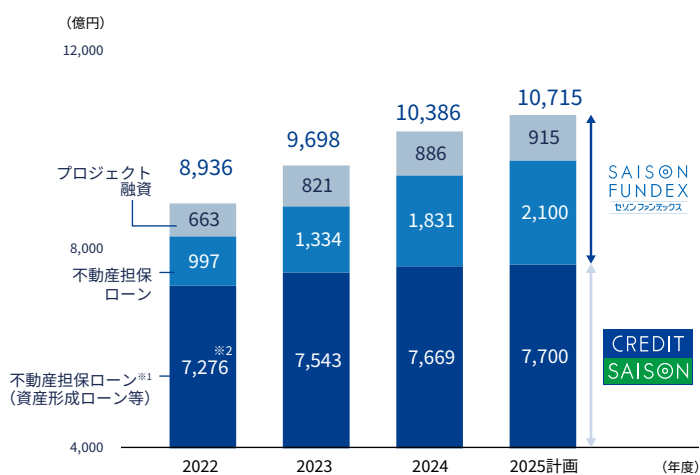
提携金融機関が提供するローンの保証業務を行っています。

当社は1985年から無担保のフリーローン保証事業を開始し、提携金融機関は約400先まで拡大しました。2022年4月からは住宅ローン保証事業にも参入し、フリーローンとのクロスセルを進めるほか、2023年10月からはスルガ銀行との連携開始により残高を拡大しています。

セゾンファンデックスは不動産を担保に、フリーローン・事業性融資・不動産購入などの多様な資金ニーズへ長期保証で対応することで残高を拡大しています。当社との連携強化等により、提携金融機関は全国で48先(2025年3月末時点)となりました。

不動産ファイナンス事業

一 不動産ファイナンス事業残高



当社は、個人・不動産事業者向けなど幅広いお客様のニーズに応えるサービス展開を進めています。

個人向けの投資用マンション購入ローンである資産形成ローンは、従来の長期プライムレート連動商品に加え、2024年8月からは短期プライムレート連動商品を追加しました。取扱高は拡大している一方、金利上昇局面において償還が進んでいることで残高は横ばいとなっています。

また、2023年11月から開始したスルガ銀行とのコラボレーションローンは残高が順調に拡大しています。スルガ銀行とは今後も両社のノウハウを活用しながら取り組みを推進していきます。

セゾンファンデックスは審査スピードや審査ノウハウを強みに、不動産投資や資金調達など多様な資金ニーズに対応する不動産担保ローン、不動産事業者向けに仕入れ資金を融資するプロジェクト融資を展開しており、Webプロモーション強化や既存取引先とのリレーション強化、新規提携先の拡大を推進することで残高を着実に伸ばしていきます。

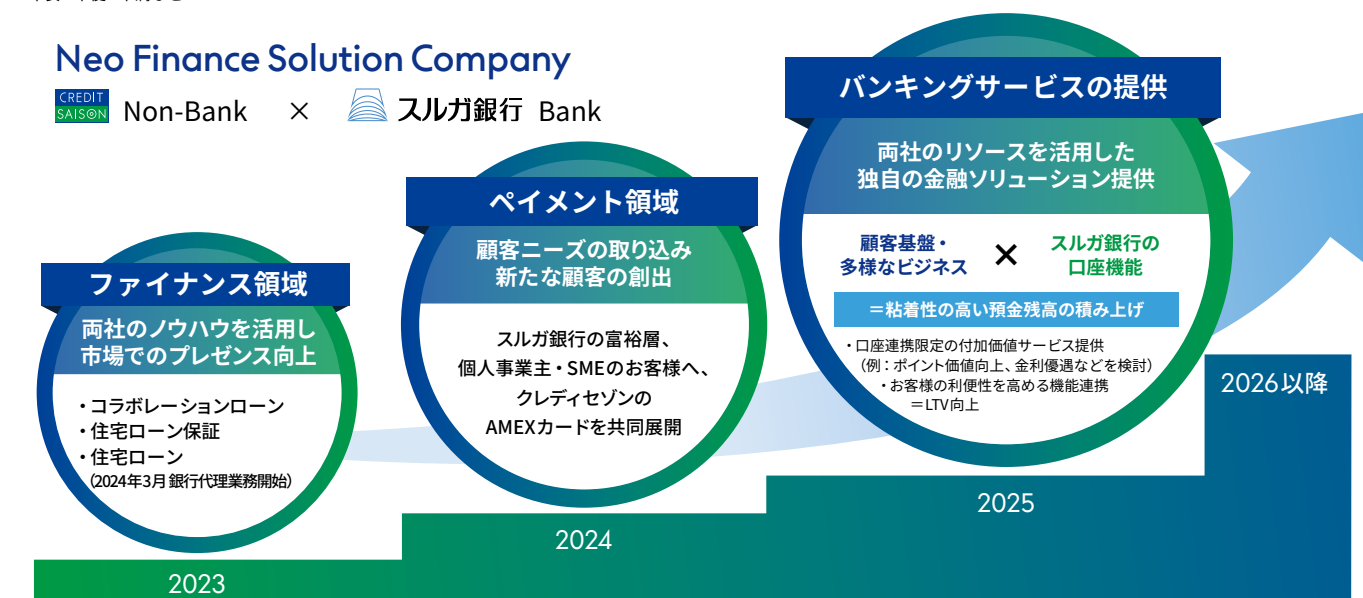
※1 資産形成ローン以外の法人／富裕層向けローン等も含めた不動産担保ローンとして表示
※2 資産形成ローン 債権売却2021～2022年度累計1,100億円

ファイナンス事業

■ スルガ銀行との取り組み状況

2023年度に開始したスルガ銀行との資本業務提携は、ファイナンス領域、ペイメント領域を中心に両社のノウハウや人材活用により順調に進捗しています。2025年度からは独自の金融ソリューション提供に向けてより一層の取り組みを深耕しながら、お客様のあらゆる「困りごと」や「不[※]」にソリューションを提供する「Neo Finance Solution Company」を目指していきます。

※ 不安・不便・不満など



セゾン×スルガ 交流人財の活躍例

2023年8月から開始した両社間の人財交流はさらに活発になっており、2025年4月末時点の交流人財は20名、開始当初からの延べ人数は27名まで伸長。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を強めています。経営リソースの共同活用を行うべく、今後も人財交流を加速度的に進め、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
延べ25名 (2025年4月末時点19名)

相互理解
の醸成

スルガ銀行から当社グループへ
延べ2名 (2025年4月末時点1名)

当社からスルガ銀行へ出向

出向後の約1年、インターネット支店で住宅ローン融資を担当したあと、現在は首都圏営業部 第三部所属となり、投資用不動産ローンの担当として投資家の方への融資や、販売・仲介業者への営業を担っています。投資用不動産の購入という長期的なライフプランに関わる大きな決断に関与し、お客様の人生設計に貢献できるのは大きなやりがいです。過去に担当した融資商品では、スピーディな融資判断を心掛けていましたが、現在の業務では不動産投資を「事業」として捉える視点がより強く必要であり、時間をかけてでも多角的なリスク分析を行う重要性を肌で感じました。

スルガ銀行には「顧客本位」でのサービス展開や商品開発、お客様に寄り添った対応や考え方が根付いているというクレディセゾンとの共通点を感じる一方で、銀行としてのコンプライアンス意識はひと際高いものがあり、働きかけや教育が徹底されていると感じました。この出向は私自身にとっても金融機関としての幅広い知見と経験を深める機会と捉えています。多様な視点を取り入れながら、自身のスキルアップに努めつつ、スルガ銀行の発展に貢献できるよう尽力していきたいと思っています。



スルガ銀行(株)
首都圏・広域バンク
首都圏営業部 第三部
寺田 拓也

ペイメント事業

担当役員インタビュー

プレミアム戦略と DXによる 強固な収益基盤の構築

取締役(兼)常務執行役員
全社法人営業戦略
ブランディング戦略部、セゾンAMEX事業部 管掌
(兼)セゾンAMEX事業部長

足利 駿二



2024年度、ペイメント事業はプレミアム戦略の加速と構造改革の推進により、収益性・成長性の両面で大きな成果を収めました。物価や賃金の上昇といったマクロ環境の変化が追い風となり、消費や投資に前向きな姿勢が広がる中で、プレミアムカードの拡充やリボルビング手数料率の見直しを実施し、事業単体での利益は過去最高水準を記録しています。2024年10月には「あとから分割」サービスを開始し、新たな顧客層の獲得にもつながりました。また、DX・AIの活用による業務効率化やコスト構造の見直しも進展し、持続可能な収益基盤の構築が着実に進んでいます。

2025年度は、カード未利用者へのサービス手数料導入により、利用意向の高い顧客層へのリーチを強化するほか、三井商業施設との提携カードを含めた三井不動産グループとの包括的な提携強化、TOHOシネマズにおける映画優待、DMMとの提携による「DMM JCBカード」発行、星野リゾートとの連携など、デジタルと情緒的価値の両面から顧客体験の向上に取り組んでいます。

成長戦略としては、ノンアセット領域の拡大を柱に、スルガ銀行との連携による中小企業向け融資・ファクタリングサービス、さらに保険・証券分野への展開を加速し、企業価値の持続的な向上を目指していきます。

中期経営計画・重点テーマ

プレミアム戦略の加速と構造改革によるコスト削減

ペイメント事業では、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改革を目指す「プレミアム戦略」、商品性を見直しと並行したサービスに見合った手数料設計推進や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「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ています。

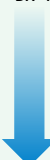
収益性の向上
会員構造改革



プレミアム
戦略

アセット・
ノンアセット
収益の拡大

コストの削減
DX・AI活用



コスト
構造改革の
実行

▶ 最新の取り組み進捗は決算説明会資料をご覧ください。
決算関連資料 <https://corporate.saisoncard.co.jp/ir/data/>

セゾン・パートナー経済圏から生まれる価値提供

当社はこれまで独立系ノンバンクである強みを活かし、さまざまな業種のパートナーとの提携カード発行やオリジナルサービスを提供してきました。2025年3月からは、当社発行カード会員様限定で、毎週木曜日に全国のTOHOシネマズで好きな映画を1,200円(税込)で鑑賞できる新サービス「セゾンの木曜日」を開始しました。ALLセゾン会員を対象とした特典は今後も追加検討しており、「セゾン・パートナー経済圏」を活用し、機能的価値より感性的価値、セゾンらしさを追求したサービスを提供していきたいと考えています。

セゾンらしさを追求したサービス提供

映画を1,200円で楽しめる新サービス「セゾンの木曜日」は、当社会員様から非常に好評をいただいております。感性価値を重視した新しいサービスとして順調なスタートを切りました。映画鑑賞を通じて豊かな体験を提供し、会員の皆さまに特別な価値を感じていただけるサービスです。今後は、パートナー企業とのアライアンスをさらに強化し、セゾンならではのコンテンツや体験価値を一層充実させることで、ブランド価値の向上を目指していきます。



アライアンス営業部
竹下 由紀

ペイメント事業

■プレミアム戦略による収益性向上

プレミアム戦略は、個人向けのゴールド以上の有料カード、個人事業主・SME向けカードを「プレミアムカード」と位置づけ、会員拡大を目指しています。プレミアムカード会員はその他のカードに比べて高稼働・高単価であることから収益性が高い傾向にあり、2024年度末時点でクレジットカード稼働会員に占めるプレミアムカード会員のシェアが約20%となっている中、利益は約45%を構成しており、利益率の向上に寄与しています。

■利益拡大と会員基盤構築に向けた取り組み

当社はさまざまなパートナーとの提携も活用し会員基盤の拡大を進めると同時に、カードの特典・サービス改定を進め、収益拡大と顧客還元取り組みを進めています。

DMM JCBカードをリリース

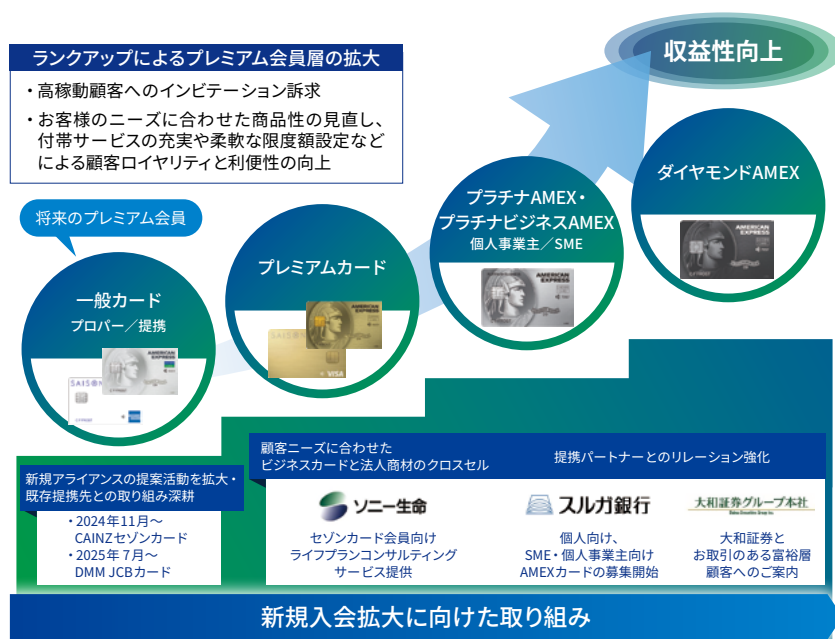
2025年7月、デジタルサービスをターゲットとした新しい提携戦略として「DMM JCBカード」をリリース。DMMポイント3%還元（サービス外利用は1%）の高還元率や、DMM GAMES人気作品とのコラボデザインを含む13種類のカードデザインなど、若年層を中心としたDMMユーザーに向け、カードをコアとした多様なサービスを提供します。

収益性向上に向けた商品性の見直し

お客様のニーズに合わせたカード特典の見直し・拡充と、サービスに見合った手数料設計の推進を進めています。2025年6月からはセゾンプラチナ・アメリカン・エクスプレス®・カードおよびセゾンプラチナ・ビジネス・アメリカン・エクスプレス®・カードのサービスをリニューアルし、永久不減ポイント付与率の引き上げ、デジタル・コンシェルジュサービス、新たな保険付帯などを追加したことに合わせて、年会費を改定しました。

アセット収益拡大に向けた取り組み

金融情勢の変化等も鑑み、2024年11月引き落とし分からセゾンブランドのリボ手数料率を最大18%に引き上げました。クレジットカード会員様のご理解をいただきながら進めることで、離反影響は想定よりも小さく、年間約90億円の収益積み上げを見込んでいます。



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

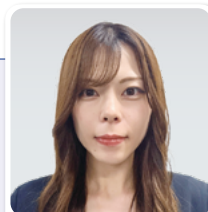
■DX・AIを活用した構造改革

採算性の低い業務の縮小・廃止や、DX・AIを活用した業務のスリム化を行うことで利益率の向上を目指しています。構造改革の推進により、2023年4月時点で約4,000名いた人員は、2025年3月末時点で約3,300名（2年間で17.5%減）となり、成長事業への人員再配置が進んでいます。

構造改革が生み出す効果

「集約・断捨離・DX化・改善」サイクルの実行により構造改革の成果は着実に表れており、2023年4月～2025年3月までの2年間で25,500時間の業務削減を実現しています。

その一環として、ローコードツールを活用した内製開発を通じ、精算業務をはじめとする手作業や属人化業務の効率化を行い、価値創造業務に集中できる環境整備も進めています。事業部内で開発を進めることで迅速な対応や柔軟な改修が可能となり、業務改善の効果を現場で実感できた点が特に印象的でした。



戦略企画部
構造改革DXグループ
加藤 さくら