

# 経営成績と財務分析

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

## 業績全般の概況

当社グループは、当期よりIFRSを適用しています。また、前年度の財務数値についても、IFRSに組み替えて比較分析を行っています。

また、当社グループは、IFRS第9号「金融商品」を、当年度期首(2018年4月1日)より適用しています。

当年度における我が国経済は、雇用・所得環境の改善が続かなかで、政府による各種政策の効果もあり緩やかな回復基調で推移しました。一方、通商問題の動向が世界経済に与える影響や、中国経済の先行き、海外経済の動向と政策に関する不確実性、金融資本市場の変動の影響について留意が必要な状況になっています。

このような状況において、当社は「サービス先端企業」という経営理念のもと、「Neo Finance Company in Asia」を中期経営ビジョンとして掲げる中期経営計画の最終年度を迎え、先進的テクノロジーの活用など「これまでの強み」に「新たな強み」を加え、FinTechに代表される技術革新による「顧客の価値観の変化」や「既存ビジネスモデルの崩壊」に対応し続けるイノベーターな企業へのシフトに挑戦してきました。

## 純収益

表1は、純収益の内訳を記載しています。当年度は、「ペイメント事業」において、ショッピング取扱高やショッピングのリボルピング残高が増加したことに加え、「ファイナンス事業」において、信用保証残高や「セゾンの資産形成ローン」の貸出残高が増加したことなどにより、純収益は3,048億55百万円(前年度比4.0%増)となりました。

表1 連結損益計算書の主要項目

	(単位:百万円)		
	2018年度	2017年度	伸び率(%)
ペイメント事業収益	226,250	221,049	2.4
リース事業収益	12,579	12,860	△2.2
ファイナンス事業収益	39,231	35,536	10.4
不動産関連事業利益	17,177	14,292	20.2
エンタテインメント事業利益	8,761	9,288	△5.7
金融収益	854	223	281.9
純収益合計	304,855	293,250	4.0

表2は、表1のペイメント事業収益の内訳です。

表2 ペイメント事業収益の内訳

	(単位:百万円)		
	2018年度	2017年度	伸び率(%)
カードショッピング	136,464	132,016	3.4
うち加盟店手数料	75,003	73,876	1.5
うち顧客手数料	53,091	49,940	6.3
うち年会費など	8,368	8,199	2.1
カードキャッシング	33,084	34,735	△4.8
証書ローン	1,071	1,298	△17.5
プロセッシング・他社カード代行	28,227	27,034	4.4
業務代行	15,896	15,130	5.1
クレジットサービス関連	11,507	10,834	6.2
ペイメント事業収益合計	226,250	221,049	2.4

## 販売費および一般管理費・金融資産の減損

表3は、販売費および一般管理費ならびに金融資産の減損の内訳を記載したものです。販売費および一般管理費・金融資産の減損は、カード取扱高拡大に伴う連動費用の増加や共同基幹システムの減価償却費負担が増加したことなどの影響により、2,550億63百万円(前年度比4.8%増)となりました。

表3 販売費および一般管理費・金融資産の減損の内訳

	(単位:百万円)		
	2018年度	2017年度	伸び率(%)
貸倒関連費用	34,265	30,083	13.9
うち金融資産の減損(債権)	26,352	22,338	18.0
うち金融資産の減損(金融保証契約)	7,736	7,117	8.7
うち利息返還損失引当金繰入額	176	627	△71.8
貸倒関連費用を除く販売費および一般管理費	220,797	213,398	3.5
うち広告宣伝費	24,320	26,445	△8.0
うちポイント引当金繰入額	13,033	16,642	△21.7
うち人件費(従業員給付費用)	50,888	50,966	△0.2
うち支払手数料	74,888	69,722	7.4
販売費および一般管理費・金融資産の減損合計	255,063	243,482	4.8

## 金融費用

金融費用は、98億78百万円(前年度比7.2%増)となりました。

## 持分法による投資利益

持分法による投資利益は、73億55百万円(前年度比40.2%減)となりました。

## その他の収益

その他の収益は、前期において投資有価証券売却益を計上した反動影響などにより、41億38百万円(前年度比69.2%減)となりました。

## その他の費用

その他の費用は、共同基幹システムへの移行に係る一時費用が前年度と比べて減少したことなどにより、56億43百万円(前年度比58.0%減)となりました。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当年度利益は305億17百万円(前年度比20.6%減)となりました。

## セグメント状況

### <ペイメント事業>

クレジットカード事業、サービサー(債権回収)事業などから構成されています。

当年度における当社は「クレジットカードビジネスのリモデリングによるキャッシュレス化の推進」「デジタルデバイス・顧客データを駆使したビジネス創造」「アジア圏内でのリテール金融ビジネスの推進と中長期的な海外戦略の基盤づくり」など、収益基盤の強化を図りました。また、債権リス

クへの取り組み強化を継続するとともに、テクノロジーを活用した顧客対応・バックオフィス業務の自動化など、事業効率の向上に努めてきました。

当年度における純収益は2,285億18百万円(前年度比2.7%増)となりましたが、前年度において持分法適用会社が保有する投資有価証券の一部売却益計上の反動影響に加え、カード取扱高拡大に伴う連動費用の増加や2017年11月より稼働している共同基幹システムの減価償却費負担が増加したことなどの影響により、事業利益は169億15百万円(前年度比39.4%減)となりました。

### ①クレジットカード事業

当年度および当年度末における主要指標は、新規カード会員数は211万人(前年度比13.5%減)、カード会員数は2,679万人(前年度末比0.6%減)、カードの年間稼働会員数は1,490万人(前年度比0.6%減)となりました。

また、ショッピング取扱高は4兆7,885億円(前年度比2.3%増)、カードキャッシング取扱高は2,487億円(前年度比2.1%減)、ショッピングのリボルピング残高は4,225億円(前年度末比2.0%増)、カードキャッシング残高は2,318億円(前年度末比0.4%減)となりました。

### a. クレジットカードビジネスのリモデリングによるキャッシュレス化の推進

当社は、クレジットカードに加え、プリペイドカードやスマートフォン決済、モバイルPOSなど、現金市場を打ち崩す決済サービスの多様化に取り組むことで、キャッシュレス決済市場におけるNo.1カンパニーを目指しています。また、個人消費にとどまらず、法人決済マーケットの取り込みを図るべく、企業規模・ニーズに応じた最適なソリューションを提供することで、企業における各種決済領域のキャッシュレス化とバックオフィス業務の効率化を推進しています。

・顧客基盤拡大に向けた取り組みとしては、三井不動産(株)・三井不動産商業マネジメント(株)と提携・発行している「三井ショッピングパークカード《セゾン》」やプレミアムカードである「セゾン・アメリカン・エキスプレス®・カード」のなかでも特に高稼働・高単価が見込まれるプラチ

## 経営成績と財務分析

ナカード・ゴールドカードなどの会員募集の推進に加え、ビジネスをサポートする法人・個人事業主向けカードの会員募集に取り組みました。

- カード取扱高拡大に向けた取り組みとしては、2018年7月より「三井ショッピングパークカード《セゾン》」において「三井ショッピングパークアプリ」を使った二次元コード決済サービス「アプリde支払い」を開始したほか、提携小売業を中心としたカード利用活性プロモーション、リボルビング払いやボーナス払いの訴求強化に加え、公共料金や携帯電話料金、税金、保険料など継続的なお支払いのカード決済を促進しました。
- 法人マーケットの取り組みとしては、クラウド型経費精算ソリューションを提供する企業などと提携し、当社コーポレートカードと組み合わせることで、企業の経費精算業務の大幅な省力化に取り組んだほか、個人事業主の事業費決済のニーズに対応するビジネスカード「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」の発行を推進するなど、企業規模・ニーズに応じた最適なソリューション提供に努めました。
- 決済領域の拡大に向けた取り組みとしては、(株)ゆうちょ銀行が発行するプリペイドカード「mijica(ミヂカ)」にデビットチャージ機能を追加した「mijica(ミヂカ)Visaデビットカード(プリペイド機能付き)」において、システム開発・運営業務を受託するとともに、永久不滅ポイントプログラムを提供しました。また、ドラッグストア業界大手の(株)ココカラファインと提携・発行している「ココカラクラブカード」、KDDI(株)、(株)ウェブマネーと連携しカード発行など各種業務の受託を行っている「au WALLET プリペイドカード」「MasterCard®プリペイド付きWebMoney Card」、(株)ローソンが発行し会員管理業務を受託している「おさいふPonta」など、プリペイドカードの累計発行枚数は5,000万枚を突破しました。
- 新たな取り組みとしては、本人確認手続きによるお客様のご負担を解消するため、生体認証による本人認証技術を有する(株)Liquidと基本合意書を締結し、オンラインで完結する新たな本人確認手段の検討を開始しました。

**b. デジタルデバイス・顧客データを駆使したビジネス創造**  
成長を続けるネット市場に対応すべく、ネット会員やスマートフォン向けアプリ会員のさらなる拡大とともに優れたコンテンツ・プラットフォームをもつ有力企業や新技術を有するベンチャー企業との機動的な連携に取り組みました。カード会員が生み出すビッグデータに優良コンテンツやデジタル技術を掛け合わせ、「セゾンDMP/DSP※」「ポイント運用サービス」などさまざまな当社独自の商品サービスを意欲的に開発・提供し、新たなビジネスモデルの確立に努めています。

※セゾンDMP:ビッグデータ基盤、セゾンDSP:セゾンDMPを活用した運用広告型サービス

- 当社は、永久不滅ポイントを使った「ポイント運用サービス」を通じて気軽に投資を体験していただくことで、若年や女性など、幅広い層への金融商品に対する興味と関心を喚起し、金融市場全体の健全な発展への寄与を目指してきました。「アクティブ」「バランス」「日本株(TOPIX)」「アメリカ株(VOO)」の4つのコースと「つみたて機能」による長期投資体験を提供してきた結果、投資を学び、資産形成への第一歩を踏み出すきっかけとなるサービスとして多くのお客様にご利用いただいています。さらに、2018年9月より、永久不滅ポイントを実在する企業の株価と連動させることで投資体験ができるサービス「株式コース」を開始しました。
- 1,582万人(前期末比5.4%増)のネット会員、ダウンロード549万(前期末比37.9%増)のアプリ会員基盤を活用し、顧客属性やカード利用履歴・Web上での行動履歴などの当社保有データと外部企業データとの連携により、カード会員に対する最適な情報配信や、法人向けマーケティングソリューションの提供を実現するビッグデータを活用した広告・マーケティング事業の創造に取り組んでいます。

### c. 債権リスクへの取り組み

初期与信・途上与信においては、内外の環境やお客様の状況に応じた適正与信を実施するとともに、モニタリング強化によって不正利用被害の抑制を図っています。債権回収においては、お支払い期日までの事前入金訴求によって延滞

発生を未然に防止する一方、延滞発生後のお客様に対してはコンタクトおよびカウンセリングの強化により、債権保全を行っています。また、不正使用検知システムにAI(人工知能)を導入し不正検知の精度向上を目指すなど、お客様に安心、安全な決済環境を提供するとともに、利便性の高いサービスを提供し顧客満足度の向上を目指しています。

### d. アジア圏内でのリテール金融ビジネスの推進と中長期的な海外戦略の基盤づくり

当社は、海外事業を将来の収益基盤の柱として位置づけ、成長著しいアジア圏内において、各国に即したリテール金融ビジネスへの本格的参入を推進しています。

- ベトナムのHD SAISON Finance Company Ltd.では、二輪車や家電などの個品割賦事業を中心に展開しています。営業拠点数・債権残高ともに順調に拡大し、ベトナム国内での存在感を一層高めることに成功しています。また、昨年より準備を進めているクレジットカード事業の新規立ち上げを早期に実現させ、現地における圧倒的No.1の総合リテールファイナンスカンパニーの実現を目指していきます。
- インドネシアのPT. Saison Modern Financeでは、成長が著しいP2Pレンディング分野のFinTechプレーヤーとの協業を開始しました。デジタルレンディング事業での収益化を図り、インドネシア唯一のマルチファイナンス会社確立を目指し、成長を加速させていきます。
- 東南アジアの配車サービス最大手Grab Inc.(現 Grab Holdings Inc. 以下:グラブ)と資本業務提携のうえ設立したGrab Financial Services Asia Inc.では、東南アジア各国でのスマートフォンを活用したデジタルレンディング事業の本格稼働に向け準備を進めています。まずは、グラブ登録ドライバーへのローン提供から開始し、一般ユーザーへと対象を拡大させ、将来的には信用スコアリングを活用した新たなビジネス創出やカードレス決済の事業化を目指しています。既にシンガポールをはじめとする5ヵ国での事業を開始し、引き続き東南アジアにおけるプレゼンス向上の実現を目指していきます。
- タイの建設業界最大手であるSiam Cement Groupの

SCG Trading Co., Ltd.および三井物産(株)との提携により設立した合併会社SIAM SAISON Co., Ltd.では、タイ国内の建設業界における資材の受発注や支払いについて、分割払いなどの幅広いBtoB金融サービスの提供を開始しました。将来的には、対象とする業界を広げることによる事業拡大に取り組み、タイの持続的な経済発展に貢献していきます。

### ②サービサー(債権回収)事業

小口無担保債権の回収などの受託を主な事業としています。主力の業務代行事業における受託先企業債権回収などの拡大により純収益が増加し、同事業全体では増益となりました。

### <リース事業>

審査ノウハウと与信スピードを強みに、事業者の設備投資計画に合わせ、OA通信機器や厨房機器、空調機器などを中心に営業を推進しています。既存主力販売店との共同キャンペーン実施などによる信頼関係強化や、新規重点販売店への営業強化に取り組んだ結果、当期における純収益は125億86百万円(前年度比2.3%減)、事業利益は57億20百万円(前年度比28.8%増)となりました。

### <ファイナンス事業>

信用保証事業、ファイナンス関連事業から構成されています。信用保証事業では、提携金融機関との営業・管理両面の密接な連携を通じて良質案件の獲得に注力しました。また、ファイナンス関連事業では、「フラット35」ならびに「セゾンの資産形成ローン」を中心に提携先のニーズを汲み取り、良質な資産の積み上げに取り組みました。

以上の結果、当年度における純収益は392億31百万円(前年度比10.4%増)、事業利益は192億9百万円(前年度比15.3%増)となりました。

### ①信用保証事業

- 個人向け証書貸付型フリーローンの保証業務を中心に、提携金融機関との営業・管理両面にわたる密接な連携により、良質な案件の獲得に注力しました。



## 経営成績と財務分析

- 資金使途を事業性資金にも広げたフリーローン保証商品を通じて、地域金融機関などとのきめ細かな連携体制の構築に努めた結果、当年度における提携先数は合計で403社（前年度差2先減）、保証残高（金融保証負債控除前）は3,466億円（前期末比0.6%増）となりました。

### ②ファイナンス関連事業

- 「フラット35」は、カード会員向け優待やクレジットカード事業で培ったセゾンプランドがもつ信頼感・安心感などを背景に「セゾンのホームアシストローン」（住宅購入時の諸費用ローン）を含めた住宅ローンパッケージとして住宅購入時のサポートを推進しました。以上の結果、当年度の実行件数は7,514件（前年度比13.4%増）、実行金額は2,217億円（前年度比12.8%増）、貸出残高（住宅金融支援機構への債権譲渡済み残高）は7,646億円（前年度末比28.8%増）となりました。
- 「セゾンの資産形成ローン」（投資用マンション購入ローン）は、勉強会などを通じた提携先との連携強化により、当期の実行件数は7,287件（前年度比42.9%増）、実行金額は1,902億円（前年度比37.8%増）、貸出残高は5,062億円（前年度末比48.2%増）となりました。

以上の結果、当年度末におけるファイナンス事業の債権残高は6,876億円（前年度末比41.2%増）となりました。

さらに、2019年2月よりリフォーム資金ニーズに応えることを目的に「セゾンのリフォームローン」の取り扱いを開始しました。Web・スマートフォンから申込みが可能なほか、AIチャットボットがオペレーターに代わり、24時間365日いつでもお客様からのお問い合わせに対応します。当社はこれまで、「フラット35」や「セゾンの資産形成ローン」「セゾンの家賃保証 Rent Quick」などを通じ、賃貸から購入までのニーズに応えてきましたが、新たに「セゾンのリフォームローン」を加え、引き続き生活創造金融サービスを展開していきます。

### <不動産関連事業>

不動産事業、不動産賃貸事業などから構成されています。堅調な市況を背景に、実需向けの不動産を中心に需要が

継続した影響などにより、当年度の純収益は181億13百万円（前年度比17.0%増）、事業利益は83億5百万円（前年度比34.7%増）となりました。

### <エンタテインメント事業>

アミューズメント事業などから構成され、お客様に支持される健全で安心・快適な店作りに取り組んでいます。当年度の純収益は87億61百万円（前年度比5.7%減）、事業利益は20億78百万円（前年度比2.3%減）となりました。

## 資本の財源および資金の流動性

### ①調達政策

当社グループでは資金調達において安定性とコストを重視し、調達手法の多様化を図っています。主な調達方法では、銀行、系統金融機関、生命保険会社、損害保険会社との相対取引のほか、シンジケートローンやコミットメントラインの設定といった間接調達、また普通社債やコマーシャル・ペーパー（CP）の発行などの直接調達に取り組んでいます。2019年3月31日現在の連結有利子負債（リース債務15億円を含む）は2兆2,038億円であり、借入金57.1%、社債18.8%、CP23.2%、営業債権の流動化など0.9%から構成されています。

間接調達については既存取引先とのリレーションを図る一方で、長期の安定的な取引が望める金融機関を対象に、新たな取引先を開拓し調達先の分散化を図るなど、リファインランスリスクの軽減およびコスト削減に努めています。また、直接調達については普通社債やCP以外に、当社の信用状況に左右されない債権の流動化など資金調達手法の多様化により、流動性リスクの軽減やコスト削減を図っています。

当社では資本市場から円滑な資金調達を行うため、発行する債券について㈱格付投資情報センター（R&I）から国内無担保社債に「A+」、国内CPに「a-1」の格付けを取得しています。

### ②流動性の確保

当社グループの保有する資産のうち65.5%がペイメント事業を中心とした割賦売掛金であり、その回転率も年間平均3回を上回り、高い流動性を維持しています。

### ③キャッシュ・フローの状況

#### a. 営業活動によるキャッシュ・フロー

当期における営業活動に使用したキャッシュ・フローは、1,924億38百万円の支出（前年度は400億23百万円の支出）となりました。

これは主に、税引前利益457億63百万円の計上、買掛金などの営業債務およびその他の債務の純増額182億48百万円の収入がある一方で、割賦売掛金などの営業債権およびその他の債権の純増額2,523億93百万円の支出によるものです。

#### b. 投資活動によるキャッシュ・フロー

当期における投資活動に使用したキャッシュ・フローは、403億13百万円の支出（前年度は451億34百万円の支出）となりました。

これは主に、投資有価証券の売却などによる14億58百万円の収入がある一方で、共同基幹システム開発などの有形固定資産および無形資産の取得による273億39百万円の支出によるものです。

#### c. 財務活動によるキャッシュ・フロー

当期における財務活動により得られたキャッシュ・フローは、2,422億11百万円の収入（前年度は929億45百万円の収入）となりました。

これは主に、長期借入金の返済による553億64百万円の支出がある一方で、コマーシャル・ペーパーの純増額1,215億円の収入、長期借入れによる1,159億円の収入、社債の発行による945億47百万円の収入によるものです。

以上の結果、当年度末における現金および現金同等物は、前年度末と比較して、94億62百万円増加し、826億42百万円となりました。

## 債権リスクの状況

表4は、営業債権に対する延滞および引当状況を記載したものです。

管理ベースの割賦売掛金残高、買取債権およびファインンス・リース債権残高に偶発負債を加算した残高（以下「営業債権」という。）のうち、3ヵ月以上延滞債権残高は605億27百万円（前年度比14.9%増）となりました。これに対する年度末の貸倒引当金残高は、672億44百万円（前年度比29.9%増）となりました。これらの結果、3ヵ月以上延滞債権残高に対する充足率は前年度末の121.6%から146.7%に上昇しました。

表4 営業債権に対する延滞および引当状況

	(単位:百万円)		
	2018年度	2017年度	伸び率(%)
営業債権残高①	2,797,166	2,524,884	10.8
3ヵ月以上延滞債権残高②	60,527	52,674	14.9
②のうち担保相当額③	14,687	10,117	45.2
貸倒引当金残高④	67,244	51,753	29.9
3ヵ月以上延滞比率 (=②÷①)	2.2%	2.1%	—
3ヵ月以上延滞債権に対する充足率 (=④÷(②-③))	146.7%	121.6%	—
(参考) 担保相当額控除後3ヵ月以上延滞比率 (= (②-③) ÷ ①)	1.6%	1.7%	—

表5は、当社グループの貸倒引当金の動態を記載したものです。

表5 貸倒引当金の動態

	(単位:百万円)		
	2018年度	2017年度	伸び率(%)
期首貸倒引当金残高	53,577	50,204	6.7
IFRS第9号適用による影響額	13,799	—	—
増加	33,196	28,506	16.5
減少	31,502	25,132	25.3
期末貸倒引当金残高	69,070	53,577	28.9
(参考) 貸倒損失	—	19	—

## 経営成績と財務分析

### 経営方針、経営環境および対処すべき課題など

文中の将来に関する事項は、当年度末現在において当社グループが判断したものです。

#### (1) 会社の経営の基本方針

当社グループは、「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いきます。

国内においては、決済ビジネスを中核に、リース事業やファイナンス事業など、さまざまなビジネスにおいてグループ各社とのシナジーを強化していく一方、お客様に付加価値の高いサービスを提供するため、多種多様な企業との提携ネットワークの充実を図っていきます。また、グローバル事業においては、進出国の実態に即した金融ソリューションを提供することで地域の経済発展に寄与することを目指していきます。

#### (2) 中長期的な会社の経営戦略

当社は「サービス先端企業」を経営理念に、お客様の利便性を徹底的に追求し、系列や業態などの枠組みを超えた多様な提携パートナーとともに革新的なサービスを創造し続けています。当社グループを取り巻く経営環境は、先進的テクノロジーの活用や異業種参入によって新たな金融サービスが次々と創出されるなど、企業間競争がよりいっそう激しさを増すものと予想されます。

このような状況において、当社は「Neo Finance Company in Asia」を中期経営ビジョンとして掲げ、『お客様と50年間を共に歩むファイナンスカンパニーへ～お金に関する「安心」と「なるほど」を～』をミッションステートメントとする2021年度までの中期経営計画を策定しました。中期経営計画の実現に向け、クレジットカードやプリペイドカードなどの決済サービスを中心に、お客様の生活上のあらゆるマネーイベントに関わる最適なサービスを提供していくファイナンスカンパニーへの転換に挑戦していきます。

そして、Environment(環境)・Social(社会)・Governance(ガバナンス)を意識した経営を実践し、これまでよりも便利で豊かな社会の発展に寄与することで、当社の持続的な企業価値の向上を目指していきます。

#### (3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標など

当社は企業価値の向上を目指すにあたり、事業利益、ROE、自己資本比率を重要な指標としています。

#### (4) 事業上および財務上の対処すべき課題

当期を終えた時点で、当社グループにおける対処すべき事業上の課題および諸施策は、次のとおりです。

##### ① 決済ビジネスにおける成長戦略と構造改革

決済サービスの多様化として、クレジットカードに加え、プリペイドカードやスマートフォン決済、モバイルPOSなど、現金市場を打ち崩す施策の展開により、個人消費・法人取引それぞれのキャッシュレス決済市場におけるNo.1カンパニーを目指していきます。

個人消費の領域においては、新規提携ネットワークやサービス連携、業務受託の拡大による顧客基盤の拡大を推進するとともに、一律のサービスから利用実績などに応じた顧客サービス体系への転換や各種サービスのスマートフォン完結化への取り組み、セゾンカウンターのリニューアルなどビジネスモデルの変革に取り組んでいきます。

法人取引の領域においては、企業間決済のキャッシュレス化を推進するとともに、SMEマーケット(Small and Medium Enterprises: 中小企業)への営業拡大ならびに法人プラットフォームの構築に取り組むことで法人マーケットのキャッシュレス化の実現を目指していきます。

##### ② お客様のQuality Of Life向上に寄与するビジネス創造

成長を続けるネット市場に対応すべく、ネット会員やスマートフォン向けアプリ会員のさらなる拡大とともに、優良なコンテンツ・プラットフォームをもつ有力企業や新技術を有するベンチャー企業との機動的な連携によって、当社が保有するビッグデータ・顧客基盤と外部企業のリソースを

組み合わせた新たなビジネスモデルを確立していきます。また、「優良コンテンツ」と「利便性の高い決済機能」をデジタル技術で効果的・効率的に提供することでお客様のQuality Of Life向上の実現に努めていきます。

#### ③ リース事業やファイナンス事業における提携先とのリレーション強化と新規アライアンス拡大

クレジットカード事業のみならず、事業者の設備投資計画に合わせてOA通信機器や厨房機器などを提供するリース&レンタル、地域金融機関と提携し、資金使途を事業性資金にも広げた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と提携先企業とのリレーション強化を通じて収益源の多様化を実現しています。当社はこれまで、「フラット35」や「セゾンの資産形成ローン」などの住宅購入時の資金ニーズに応えてきましたが、「セゾンの家賃保証Rent Quick」「セゾンのリフォームローン」により、賃貸から購入・リフォームまでをカバーする生活創造金融サービスを展開していきます。

#### ④ 将来を見据えたグローバル事業の収益基盤の拡大

グローバル事業を将来の収益基盤の柱として位置づけ、成長著しいアジア圏内において、各国に即したリテール金融ビジネスへの本格的参入を推進しています。引き続き、アジア圏を中心としたファイナンス事業の進出拡大と地域経済発展への貢献に向け、各国に進出している日系企業や現地企業、FinTech企業などとの戦略的パートナーシップなども視野に、中長期的な海外戦略の基盤づくりと事業展開を推進していきます。

### 事業などのリスク

投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものであります。

#### (1) 経済状況

当社グループの主要事業であるペイメント事業、リース事業、ファイナンス事業、不動産関連事業およびエンタテインメント事業の業績および財政状態は、国内の経済状況の影響を受けます。すなわち、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が、当社グループが提供してい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状況や返済状況、ひいては純収益や貸倒関連費用などに悪影響を及ぼす可能性があります。

また、中小規模の企業を主要顧客とするリース事業についても、景気後退に伴う設備投資低迷や企業業績悪化によって、純収益や貸倒関連費用をはじめとした業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (2) 調達金利の変動

社債の発行や金融機関からの借入などに加え、金利スワップなどの活用により資金の安定化、固定化を図るなど、金利上昇への対応を進めていますが、想定以上の金融情勢の変動や当社グループの格付けの引き下げによって調達金利が上昇し、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。すなわち、貸付金利などの変更は、顧客との規約の変更、同業他社の適用金利など、総合的判断が必要とされるため、調達金利の上昇分を適用金利に転嫁できない事態が生じた結果、利鞘の縮小を招く可能性があります。

#### (3) 競争環境

日本の金融制度は規制が緩和されてきており、これに伴ってリテール金融業界再編の動きが活発化しています。クレジットカード業界においても再編や異業種からの新規参



## 経営成績と財務分析

入が増加するなど、ますます競争が激化しています。このような市場変化に伴い、加盟店手数料率の低下をはじめとした、取引先との取引条件の変更などが生じた場合、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (4) 主要提携先の業績悪化

ペイメント事業において、提携カード発行契約あるいは加盟店契約などを通じて多数の企業や団体と提携していますが、こうした提携先の業績悪化が、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。例えば、当社の有力なカード会員獲得チャネルである、提携小売企業の集客力や売上の落ち込みが会員獲得の不調や取扱高の低迷につながり、ひいては純収益にマイナスの影響を与える可能性があります。

また、当社グループはこうした提携先の一部と出資関係を結んでいるため、提携先の業績悪化が、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (5) システムオペレーションにおけるトラブル

ペイメント事業をはじめとして、当社グループの主要な事業は、コンピュータシステムや通信ネットワークを使用し、大量かつ多岐にわたるオペレーションを実施しています。従って、当社グループもしくは外部接続先のハードウェアやソフトウェアの欠陥などによるシステムエラー、アクセス数の増加などの一時的な過負荷による当社グループもしくは外部接続先のシステムの作動不能、自然災害や事故などによる通信ネットワークの切断、不正もしくは不適切なオペレーションの実施といった事態が生じた場合、当社グループの営業に重大な支障を来し、ひいては当社グループに対する信頼性の著しい低下などにより、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (6) 個人情報の漏洩など

当社グループは、カード会員情報などの個人情報を大量に有しており、適正管理に向けた全社的な取り組みを実施していますが、万が一、個人情報の漏洩や不正利用などの事態が生じた場合、個人情報保護法に基づく業務規程違

反として勧告、命令、罰則処分を受ける可能性があります。これにより、当社グループに対する信頼性が著しく低下することで、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (7) 規制の変更

当社グループは、現時点の規制に従って、また、規制上のリスクを伴って業務を遂行しています。当社グループの事業は、「割賦販売法」「貸金業法」、その他の法令の適用を受けていますが、これらの法令の将来における改定もしくは解釈の変更や厳格化、または新たな法的規制によって発生する事態により、当社グループの業務遂行や業績および財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。

また、「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して、不当利得として返還を請求される場合があります。当社グループは将来における当該返還請求に備え、利息返還損失引当金を計上していますが、今後の法的規制の動向などによって当該返還請求が予想外に拡大した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

ただし、どのような影響が発生しうるかについて、その種類・内容・程度などを予測することは非常に困難であり、当社グループがコントロールしうるものではありません。

### (8) 非金融資産の減損

当社グループが保有する土地・建物の公正価値が著しく下落した場合、または固定資産を使用している事業の損益に悪化がみられ、短期的にその状況の回復が見込まれない場合、当該固定資産の減損が発生し、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (9) 自然災害など

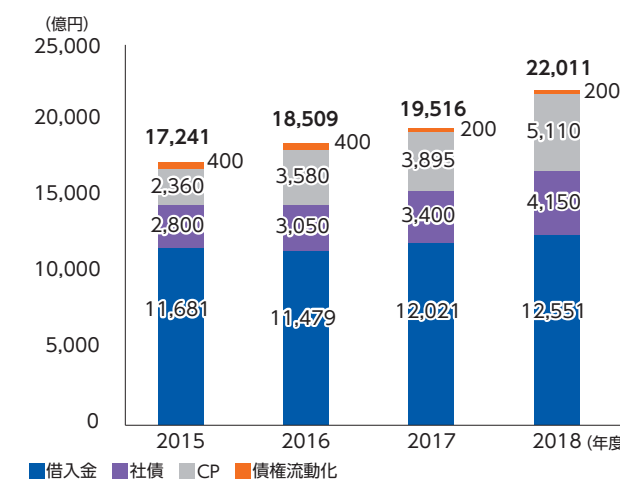
地震などの大規模な自然災害により、当社グループの保有する店舗や施設などへの物理的な損害、従業員への人的被害があった場合には、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 財務・資本政策

### 【有利子負債の構造について】

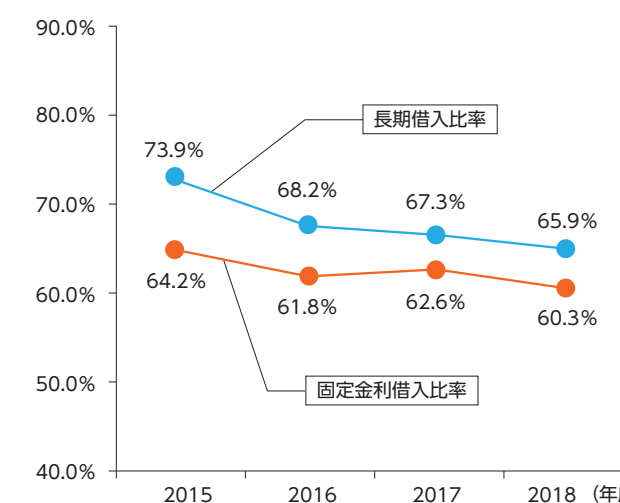
- 有利子負債の6割強が長期借入金や社債などの長期資金による構成
- 日銀のマイナス金利導入の恩恵を受けるべく、CPの積極活用を継続
- 固定金利調達は全体の約6割弱を占めており、金利変動リスクを低減

### 有利子負債残高<sup>(注1)(注2)</sup>推移(単体)



(注1)有利子負債は、債権流動化によるオフバランス分を含んでいます。  
(注2)有利子負債は、リース債務を除いています。

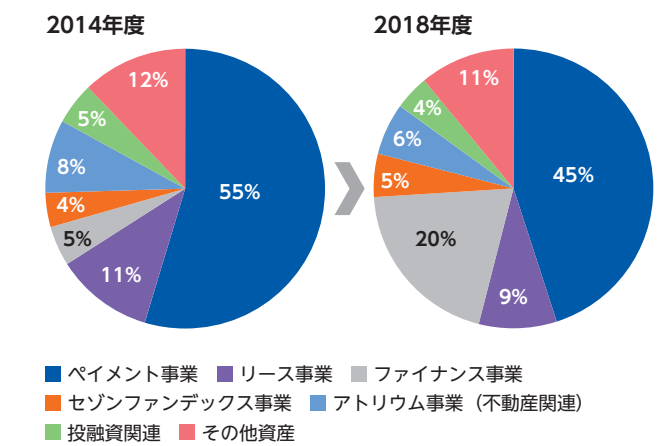
### 長期・固定借入比率推移(単体)



### 【経営指標の状況について】

近年、利益を支えてきたファイナンス事業の拡大と各事業の利回り低下に加え、共同基幹システム稼働による減価償却費の増加により、資産効率(ROA)は低下しています。一方、新たな事業基盤構築と持続的成長を狙い、海外展開を推進しています。

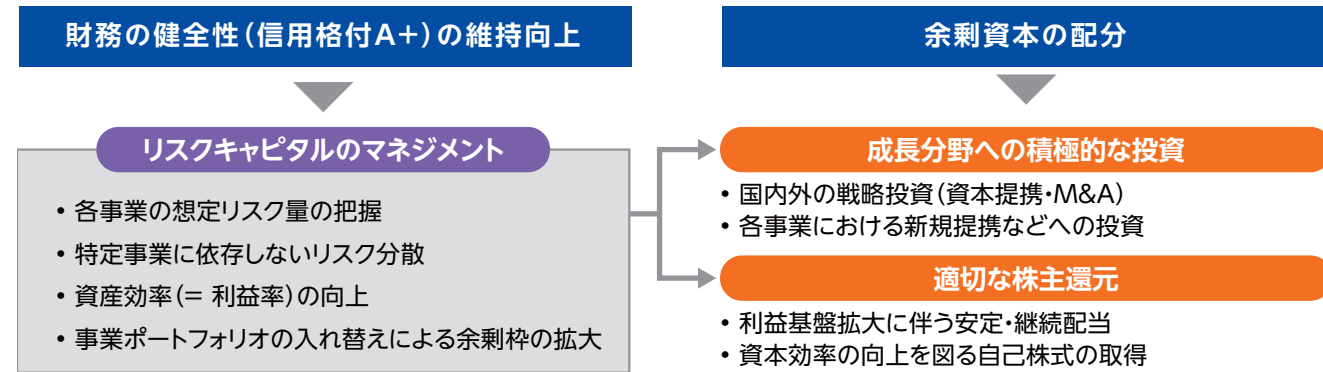
### 事業別資産残高構成の変化



# 経営成績と財務分析

## 【資本政策（株主還元と経営指標）】

「財務の健全性」の維持向上を優先課題とし、国内外における戦略投資による持続的成長の実現と資産効率に優れたビジネス拡大や非効率資産圧縮により資産効率の向上を目指しています。



## 【資本政策（リスクキャピタルのマネジメント）】

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

※Earnings at Risk

**<事業別に分類されたアセット>**

- ペイメント事業
- リース事業
- 信用保証事業
- ファイナンス事業
- 不動産事業
- 関係会社

など ×

**<リスク要素>**

- 金利リスク
- 貸倒リスク
- 価格変動リスク

---

**<連結自己資本:5,035億円>**  
連結自己資本はIFRS第9号の適用による影響を除く

(2018年度)

各事業への配賦リスク 3,789億円

配当 74億円

必要最低資本 1,007億円

投資可能枠 166億円

余剰リスクキャピタル 1,173億円

**<リスクキャピタルの配分方針>**

- 余剰リスクキャピタルの内、連結自己資本の20%は必要最低資本(1,007億円)として確保
- 必要最低資本を除く投資可能枠(166億円)は、高収益事業、成長事業、新規事業に配分、または、株主還元を使用
- 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

当社では企業体質の強化と継続的な事業拡大に向けた取り組みが、株主価値の増大のために重要であると考えています。利益還元につきましては、これらを実現する内部留保金の充実を図る一方、株主の皆様へ適正かつ安定的、継続的な配当を行っていきたくと考えています。

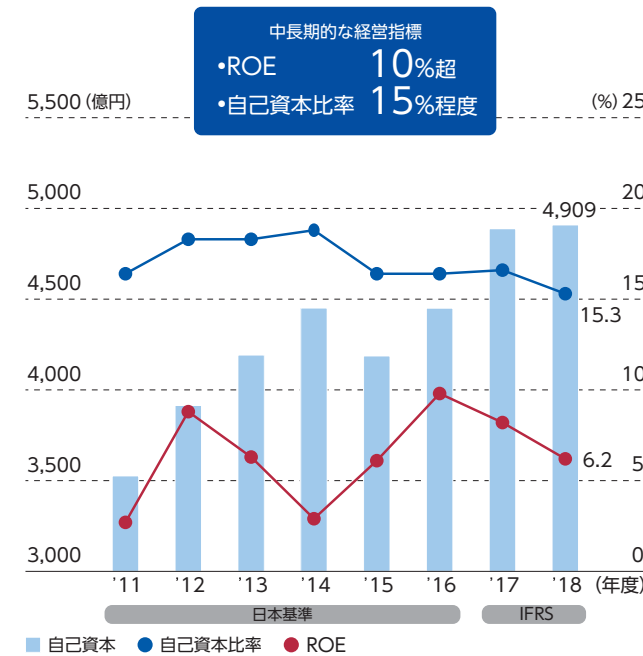
当社の剰余金の配当は、期末配当の年1回を基本的な方針としています。配当の決定機関は、期末配当は株主総会です。当年度の剰余金の配当につきましては、以上を踏まえ、1株

当たり45円としています。

また、内部留保資金につきましては、ローコストオペレーションの実現と継続的な事業拡大を推進するために効率的に投資していきたいと考えています。

なお、当社は毎年9月30日を基準日として、中間配当を行うことができる旨を定款に定めており、この決定機関は取締役会です。

## 経営指標の推移



## 1株当たり配当金と配当性向推移

