

### 独自のビジネスモデルに基づく収益構造

小売・金融一体のビジネスモデルは収益構造上も独自のものとなっています(図3)。カードビジネスは発行コストなどの初期費用負担が重く最初の数年間は赤字ですが、一旦利益が始めると、その後は着実な成長が期待できます。一方、小売は定借化が完了したことによって安定した収益・キャッシュ・フローが見込めます。これを掛け合わせたのが当社の収益構造になりますが、小売の安定した収益で当初のカードのマイナスがあっても全体でマイナスにはならない一方で、カード収益がプラスになって以降はその高い成長をそのまま享受できる構造です。以上のように、小売・金融一体のビジネスモデルの収益構造は、高い利益成長を継続できる要因の一つとなっています。

### 収益構造の変化とLTV経営の見える化

#### リカーリングレベニュー(継続的収益)の拡大

小売・金融一体のビジネスモデルは、お客さまとの接点が増えLTVを拡大しやすいという特長もあります。継続的な取引が多ければ多いほどLTVは拡大しますが、当社はその継続的な取引からの収益をリカーリングレベニューという指標で認識しています。小売における定借化やフィンテックの家賃保証など最近強化してきた施策はいずれもリカーリングレベニューの拡大に寄与しています。その結果、2020年3月期の売上総利益ベースのリカーリングレベニューは1,311億円、全体に占める割合は65%にまで拡大しました(図4)。中計開始前は50%未満でしたので、5年で急速に金額も構成も拡大しました。

図3：独自のビジネスモデルに基づく収益構造

カード事業の高い成長性と安定した定借収入が融合した、独自の収益構造を確立

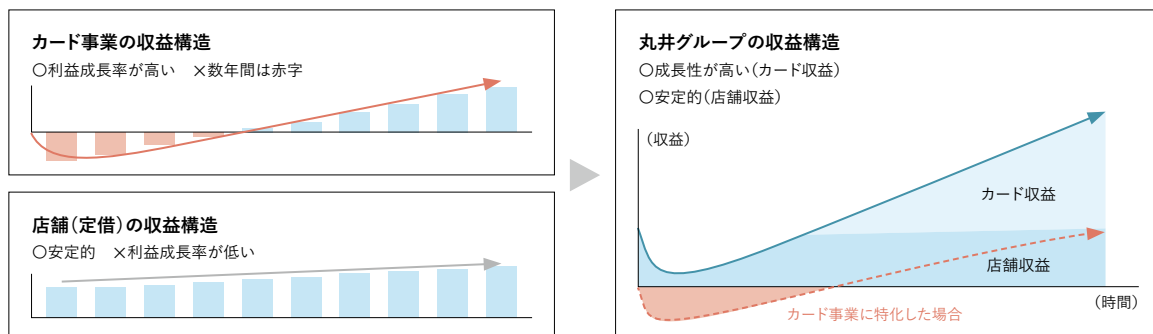
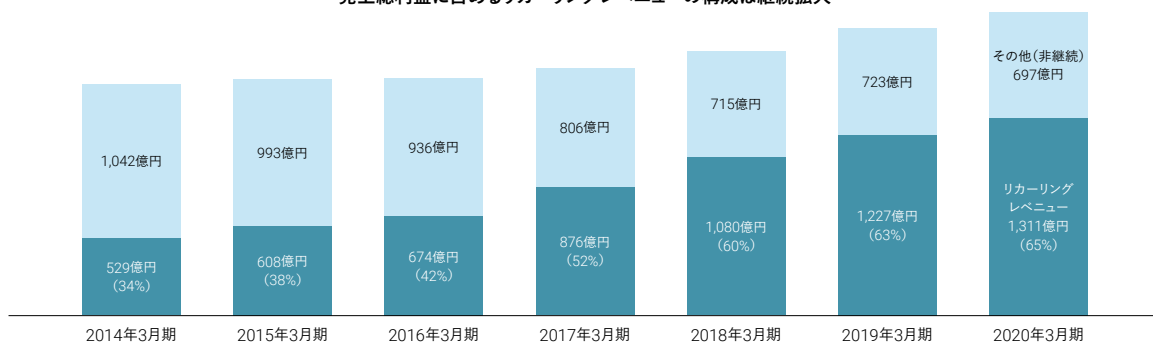


図4：売上総利益\*に占めるリカーリングレベニュー構成

売上総利益に占めるリカーリングレベニューの構成は継続拡大



\* 売上総利益には、販管費戻り(お取引先さまから継続的にいただく経費)を含めています。

## 成約済み繰延収益の拡大とレジリエンス力

リカーリングレベニューはすでに収益が実現したのですが、継続的取引には契約済みでも翌期以降に収益が実現するものもあります。このような収益は現在の財務諸表には表現されませんが収益の安定性や成長性を見る際には非常に重要な数値のため、当社はそのような収益を成約済み繰延収益として認識しています。2020年3月末の成約済み繰延収益は3,500億円で、これは2020年3月期のリカーリングレベニューの2.7倍になります。すでに3年分近い将来収益の見込みが立っているため、収益の安定性や成長性が格段に高くなって

います。このような収益構造はコロナのような大きな危機の際にも、その安定性からレジリエンス力を発揮します(図5)。フィンテックの主要収益の一つであるリボ・分割手数料を例にとると、コロナの影響で2021年3月期のショッピングクレジットのリボ・分割取扱高は300~600億円減少すると予測していますが、この場合でも収益は前期を上回る見込みです。その要因は年間のリボ・分割手数料収入のうちの70%は期首の段階の成約済み繰延収益からもたらされるという収益構造によるものです(図6)。

図5：新たな財務指標 成約済み繰延収益の考え方

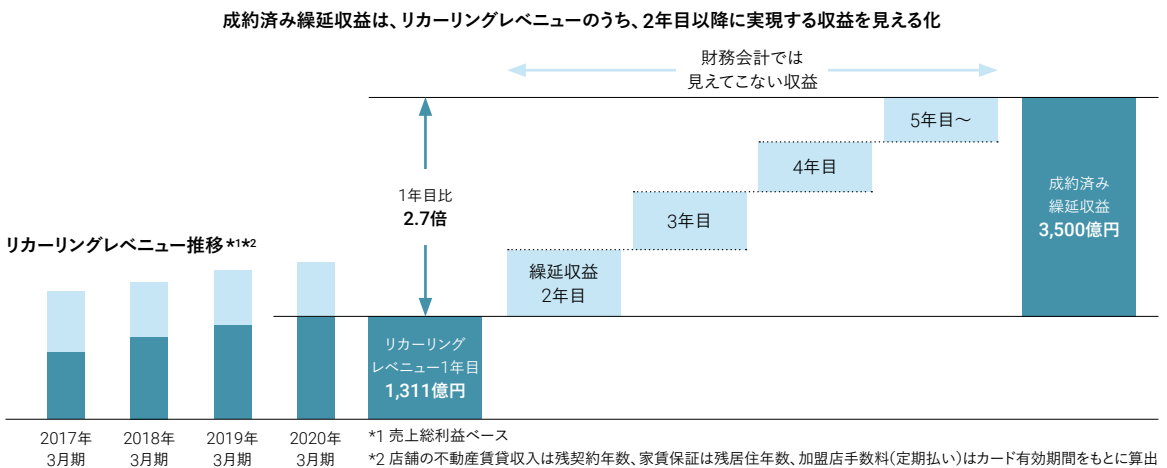


図6：リボ・分割手数料増収の仕組み

