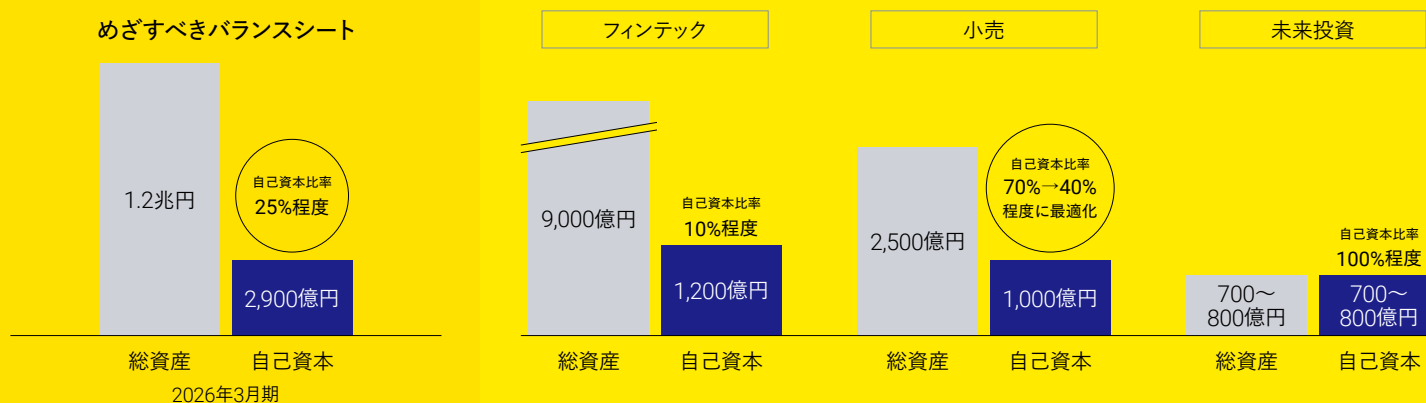


## 事業構造の革新に合わせた最適なバランスシートを構築

前中期経営計画策定時には、2006年の「エポスカード」発行以来、利益を着実に積み上げているカード事業が主導することで、グループとしてより安定的な成長を可能にする事業構造が形成されてきていました。「めざすべきバランスシート」は、このフィンテック主導の事業構造の転換に合わせて構築されています。結果として、フィンテックセグメントの自己資本の最適化を進めることで、「めざすべきバランスシート」を実現することができました。

2026年3月期を最終年度とする中期経営計画の「めざすべきバランスシート」においては、キャッシュ・フローが安定化する小売セグメントの自己資本最適化を進めていきます。また、未来投資という新しいビジネスモデルの創出を踏まえ、有形資産投資から無形資産投資へ資本配分の比重を大きく変えていきます。この転換のコアとなる共創投資と新規事業投資を包括する未来投資は、大きいリターンが見込める反面、リスクも高いと予測するため、100%自己資本でバランスシートを構成しています。無形資産投資を本格化し、知識創造型企业へと進化させることで企業価値をさらに向上させます。

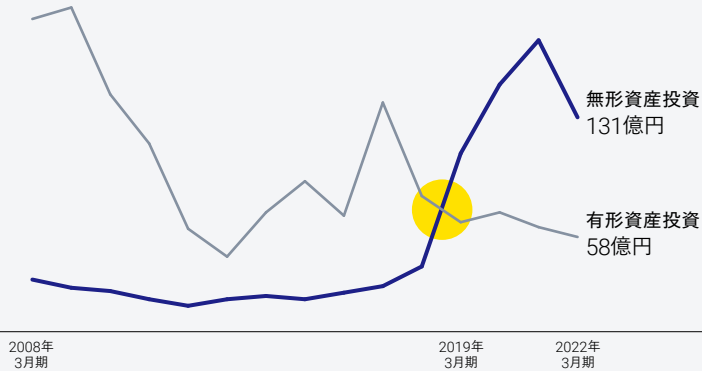
中期経営計画の「めざすべきバランスシート」



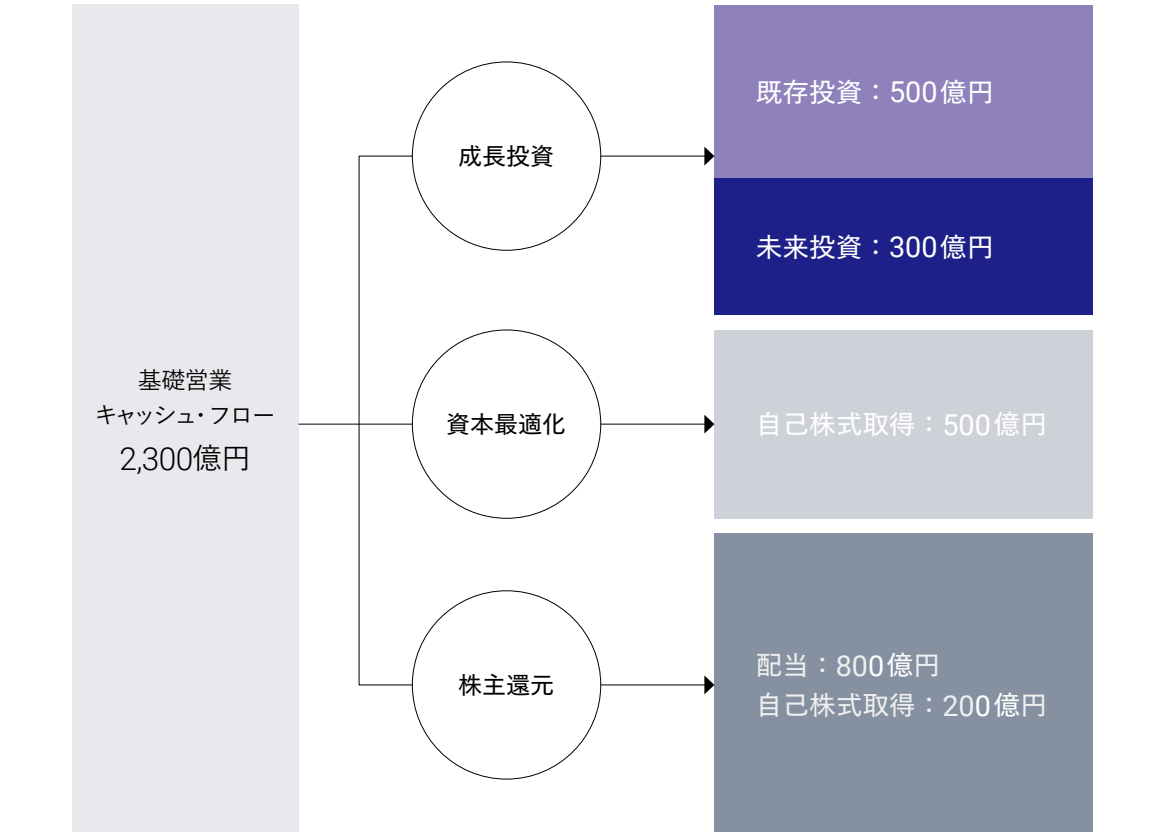
## 無形資産投資を本格化

有形資産投資と無形資産投資の規模は、2019年3月期を境に逆転しています。2020年3月期の無形資産投資では5年前の7.6倍に拡大し、その額は有形資産投資の2倍に達しています。2022年3月期から5年間の基礎営業キャッシュ・フローにおいても、未来投資を含めた成長投資に800億円と積極的な無形資産投資が行える配分としています。そのほか、資本最適化のための自己株式取得に500億円、株主還元には1,000億円(配当800億円、自己株式取得200億円)を配分する計画を策定しました。

有形資産投資と無形資産投資の状況が逆転



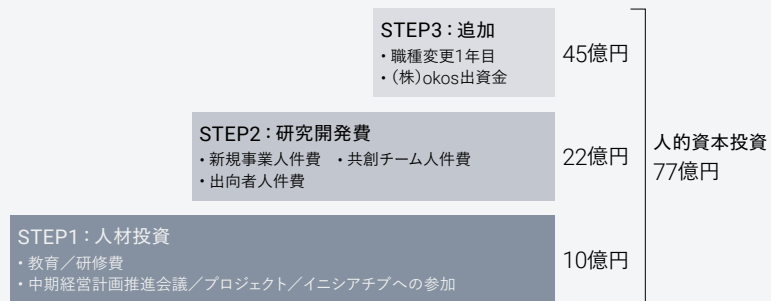
資本配分計画(2022年3月期～2026年3月期)



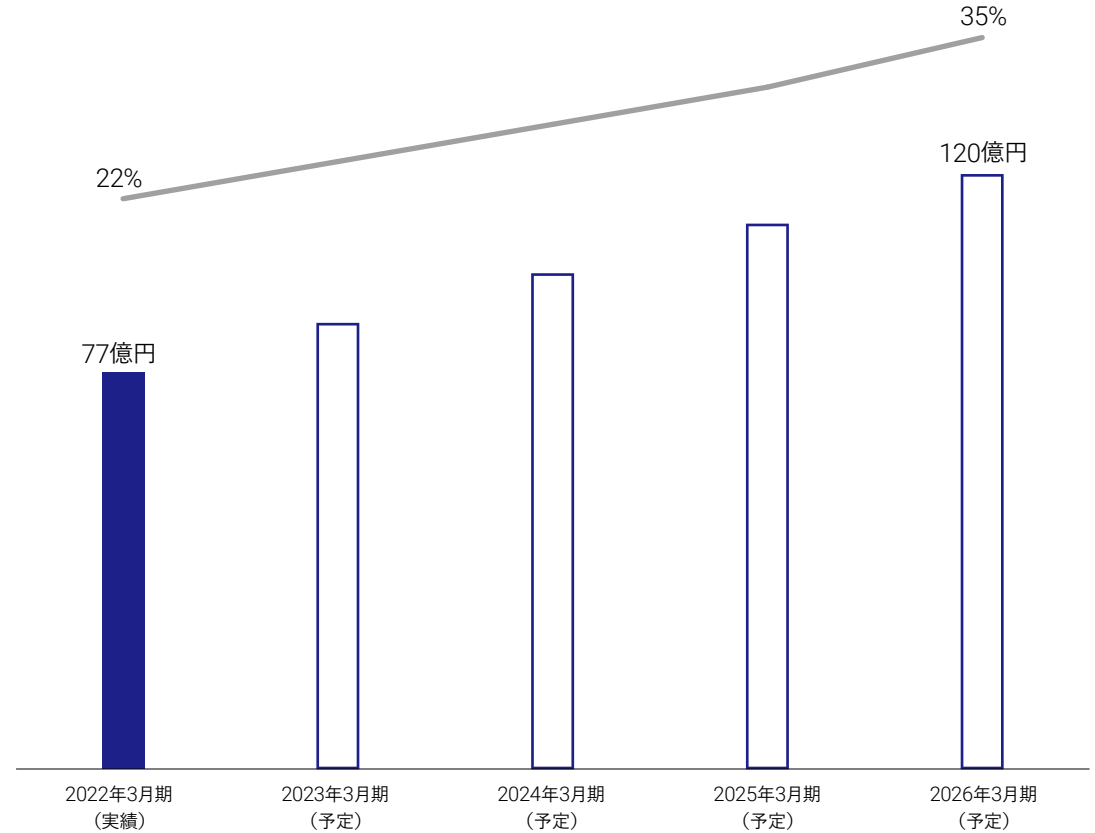
## 人的資本投資を再定義

前中期経営計画までは、教育・研修費のみを人材投資としていました。今後は、これまで研究開発に含めていた新規事業に携わる社員や出向者の人件費、共創チームの人件費の半額なども人的資本投資へ含めます。さらに、職種変更異動した社員の1年目の人件費やインキュベーション会社(株)okosへの出資額なども追加するなど人的資本投資の再定義を行いました(下図参照)。2026年3月期には合計120億円まで人的資本投資を拡大していきます。こうした投資にともない、人件費に占める投資の割合は22%から35%まで高まる見通しです。将来的な収益に貢献する人的資本投資を拡大することで、単年度の損益ではなく中長期的な企業価値向上をめざします。

### 人的資本投資の内訳(2022年3月期)



### 人件費に占める人的資本投資額の割合



## 高成長と高還元を両立

「めざすべきバランスシート」の実現に向けた資本政策によって、安定的にROEが株主資本コストを、ROICがWACC\*を上回る構造をめざします。配当については、EPSの長期的な成長に応じた継続的な配当水準の向上により「高成長」と「高還元」を両立。2022年3月期の1株当たり配当金は52円、自己株式取得は300億円となりました。また、中期経営計画の最終年度である2026年3月期に向けては、配当性向55%、総還元性向70%を目安に、長期安定的な増配をめざします。

\* Weighted Average Cost of Capitalの略。加重平均資本コストのこと

### 資本効率の状況

	2020年3月期	2024年3月期	2026年3月期
EPS(円)	117.0	140.0	200.0
ROE(%)	8.8	10.0	13.0
株主資本コスト(%)	6.9	8.0	8.0
ROIC(%)	3.7	3.8	4.0
WACC(%)	3.0	3.4	3.4

### 配当・自己株式取得の状況

