



「アジアNo.1の
リテール金融サービス会社」の実現に向け、
エリア内のさまざまなパートナーと連携し、
リアルとデジタルを融合した
「AFSエコシステム」の構築に取り組みます。

代表取締役社長

河原 健次

AFSエコシステム構築に向けた戦略

「アジアNo.1のリテール金融サービス会社」の実現を目指す私たちは、「2025年にアジアで最も身近なエコシステムを構築」することを一つのマイルストーンとして位置づけています。イオングループの金融事業として生活に必要なモノと金融を結びつけ、お客さまの生活にとってなくてはならないパートナーとなることで、その価値を広げていく——。これを私たちは「AFSエコシステム」と呼んでいます。本ビジネスモデルを通して、他の金融機関がなし得ないサービスを提供し、お客さまが求めるソリューションを提供していきます。エコシステムの持続的な成長には、お客さまのニーズとともに各国が直面している社会的課題を把握し、対応する必要があります。

このような経営哲学のもと、アジアNo.1に向けて「AFSエコシステム」の構築に取り組む当社の戦略を、以下にご紹介します。

顧客基盤の拡大

まず、「AFSエコシステム」構築の背景には発想の転換がありました。ターゲット層をこれまでの中間層に加えてアンバンク層[※]まで含めていることが従来の考え方とは違うところです。ターゲット層を拡大することによって、現在の会員ID数、約4,100万を飛躍的に増加させ、トランザクションを拡大することが大きなポイントとなります。当面は3億IDの獲得が目標ですが、この3億という数字は決して大きくありません。現在のフィンテックを介した金融サービスのマーケットでは、一般的な数字であり、逆にこれくらいの規模がないと市場から淘汰されていくと考えます。この会員ID数拡大に関しては、これまで築いてきたアジアのネットワークや仕組みをさらに機能させていくための環境整備はもとより、他の経済圏との融合も重要だと考えています。

※低所得者や移民等の理由により金融機関における信用が足りず、銀行口座を開設することができない生活者層

他経済圏との連携

私たちの進めるエコシステムは、他の経済圏と有機的に結合することで、より一層お客さま満足度が増すものと捉えています。そのためには、マーケット・業種にとらわれない柔軟かつ大胆な発想が必要です。例えば、フィリピンで開始したオートローン事業では、現地のタクシー協会と提携して、当社のサービスを導入しています。これにより、「AFSエコシステム」とタクシードライバーを取り巻く経済圏がつながり、会員ID数についても千人規模で増え、顧客基盤の充実化が図られています。このように、世の中にあるさまざまな経済圏と連携を図ることで、3億IDの獲得を目指していきます。

リアルとデジタルの融合

生活に密着したサービスを展開していくには、リアルとデジタルを融合し、お客さまのニーズを的確かつタイムリーに捉えることが成功のカギとなります。デジタル・IT技術の活用においては、金融商品・サービスへのアクセシビリティを向上すべく、スマートフォンアプリの機能拡充等を進め、会員ID数の拡大を図っています。当社では、クレジットカードに対するニーズ、資産形成に対するニーズのそれぞれに対応するスマートフォンアプリをご用意しています。

また、会員ID数の拡大によって蓄積されるデータベースを分析・活用していくこともポイントとなります。さらに、リアル店舗でもデジタル技術とデータを活かすことで、お客さまと接する時間の確保や、お客さまのニーズを的確に捉えることが可能となります。これにより、私たちが従来強みとしているFace to Faceの接客が活かされ、私たちとの関係性がより強化されていきます。お客さまの悩みの解決やお客さまが満足するご提案等、リアルな対話によって相談そのものの質を上げていきます。

こうした取り組みを通じて、ローコスト・ローリスクな金融商品・サービスの提供を実現するとともに、ニーズを捉えたサービスを一層進化させていきます。

2025年に
アジアで最も身近な
エコシステムを
構築する

今後の注力施策

私たちは、2020年にはスマートフォンが唯一の決済端末となり、金融サービスもスマートフォンで完結する世界が来ると予想しています。当社グループも市場の変化、そしてテクノロジーの進化を先取りし、現在のビジネスモデルをさらに変革させていかなければなりません。そのために、「デジタルシフトの徹底推進」「お客さまニーズへの徹底対応」「海外での成長加速」の3つの重点施策に全力を注いでいます。

デジタルシフトの推進

当社は、2017年度からの3か年でIT・デジタル分野へ1,000億円の投資を計画しています。とりわけ、デジタル化によるお客さまの利便性向上とスピード対応、オペレーションにおける構造改革を重要なテーマとして進めていきます。利便性向上においては、スマートフォンアプリの機能拡充により、クレジットカードや資産形成に関するニーズに応える取り組みを強化しており、すでに成果も生まれてきています。例えば、クレジットカード向けの「イオンウォレットアプリ」では、ビーコンを用いてよく利用する店舗に近づくとクーポンが配信される仕組みや、買い物をした後、即座に履歴が確認できる電子レシートの表示など、タイムリーなサービスを強化しています。また、最適な資産形成サービスを提供するための「家計簿アプリ」では、お客さまの資産情報とイオングループでの決済情報をAIで分析し、家計のフローとストックをわかりやすく「見える化」しています。これに加え、本社では、業務の自動化テクノロジーであるRPA[※]を導入し生産性向上に取り組むなど、徹底したデジタルシフトを推し進めています。

※RPA (Robotic Process Automation) : ルールエンジンやAI、機械学習等の認知技術をロボットに取り入れた業務自動化のこと

お客さまニーズへの対応

私たちにとって最重要の課題は、お客さまニーズへの徹

底対応です。そして、これは、前述のデジタルシフトと密接に関連するもので、デジタルシフトの実現によって60%程度は解決できると考えています。まず、さまざまなデータを活用するためにシステムの強化が大切になります。私たちはお客さまからお預かりする属性情報等のパーソナルデータを保有しており、お客さまのニーズを店舗やスマートフォンアプリ、コールセンターといった多様なチャネルを通じて、各種情報をプラットフォームへと集積しています。この情報プラットフォームを活用してお客さま指向のマーケティングを強化し、お客さま一人ひとりに合った金融商品・サービスの開発・提供に努めていきます。

さらに、コールセンターにおいても、デジタルシフトによってオペレーターが提案する量・質共に高めていくことができます。

お客さまの利便性向上やお問い合わせへのスピードアップ対応が可能となり、お客さまの金融商品・サービスへのアクセシビリティは増加します。例えば、AIを活用することで、人材を配置することなく、よくあるご質問に対して適切な誘導を迅速に行うことが可能となります。これにより、対応時間が短縮化され、その分しっかり相談をお受けしなければならないお客さまへの対応に、時間をかけることができるようになります。このようにして、従来の

営業店舗とデジタルチャネルだけでなく、コールセンターにおける営業という新たな拠点化も実現できると考えています。

海外での成長加速

アジアNo.1を実現するためには、海外における事業成長をさらに加速しなければなりません。既存事業の強化としては、資産収益性の改善を目的に2016年度より融資から物販へのシフトを進めています。すでに成果が上がりがつつあり、再成長のステージへと入っています。また、当社が事業を展開するアジアの国々では、国ごとにさまざまな社会的課題が存在しており、私たちはこれらの課題解決を図ることに収益を拡大するための事業機会が存在すると捉えています。例えば、2017年度には雇用の創出と所得増加をキーワードと

デジタルシフトと
ビジネスモデルの
進化によって
お客さまニーズへ
対応する

して、フィリピンでIoTデバイスを活用したトライシクル(三輪タクシー)ドライバー向けのオートローン事業を開始しました。カンボジアでは、国内通貨であるリエルが流通しにくいという社会的課題に対して、リエル建の電子マネー事業を開始しました。このように、社会的課題と私たちが持っているノウハウを紐づけることで、新たな事業を創出していく考えです。さらに、当社が得意とする生活に密着した分野では、マレーシアで現地のイオングループ各社と協働してプリペイドカードを発行し、アンバンクト層へのサービスを強化していくなど、海外での事業拡大を一気に進めています。

また、海外事業の展開においても、前述のようなRPA導入やモバイルの活用等、生産性および資産収益性の向上に努めていきます。

投資戦略、 資源配分の考え方

IT・デジタル投資1,000億円のうち、2018年度は350億円を想定しています。国内では、金融商品・サービスの改善を目的としたスマートフォンアプリの開発・導入に加え、外貨預金等のフィージビリティの拡大に向けた新商品開発、そして情報セキュリティ向上に向けた投資を遂行していきます。さらに、グループ全体で複雑化しているポイントを整理し、

利便性向上や特典の強化も図ります。お客さまとの接点であるコールセンターでのAI導入等もさらに加速させていきます。その一方で、審査システム強化、新債権管理システムの導入による人件費抑制、貸倒費用の削減を図ります。また、本社機能の集約化については、2019年3月までに、機能集約により人員を30%削減するための準備を整えています。

これにより創出される人的資産を、当社が戦略的投資部門と位置づける、海外や加盟店開発へ配分していきます。

「人材力」こそが私たちの強み

こうした戦略やエコシステム構築が可能となる背景には、当社の「人材力」が機能していると言えます。この「人材力」には2つの側面があります。1つ目は、変革する力が強く、

フロンティア精神が旺盛な、起業家精神があるということ。既存の考え方にとらわれることなく、銀行や金融といった枠組みを越え、常識を打ち破っていく力があります。そして2つ目は、企業家精神です。これは、さまざまな地域に密着し、お客さまニーズを起点にシステムティックにビジネスモデルを生み出す肌感覚、目利き力を備えていることを指します。この2つの力を活かし、磨き上げていくことで、私たちの目指す姿を実現していきます。

今後の会社経営に向けて

最後に、これから私たちが目指すべき姿、在りたい姿についてお話ししたいと思います。私たちは、当社独自の強みを

推進し、その強みを活かした個人向け金融サービスを提供することで、アジアの消費者に「イオングループのアカウントを持ちたい」と言われる存在になりたい、そして彼らが金融に関わる相談をしたときには、一番の相談相手になりたいと考えています。また、パートナーである加盟店の皆さまに対しても、情報サービスのビジネスモデルを構築し、ビッグデータ分析等を通じて、事業拡大に貢献したいと思います。

もちろん、それを実現していく

には、まだまだ克服すべき課題も存在しています。そのため、一層の工夫・努力を積み重ね、お客さまが使いやすいサービスを実現し、真のエコシステムを完成させていく所存です。

私たちは今後も、最も身近な金融サービス会社としてワンストップでサービスを提供する体制を構築するとともに、さまざまな社会的課題の解決に取り組むことで、お客さまの生活を応援し、真の豊かさを提供する「アジアNo.1のリテール金融サービス会社」を目指していきます。

**AFSエコシステム
を通じて
真の豊かさを提供する
アジアNo.1へ**

▶ CFOメッセージ



目指す姿と中期戦略の実現を財務面で担っていきます。

専務取締役
経営管理担当 兼 経営管理本部長
若林 秀樹

持続的な成長を支える当社の財務戦略

異業種の参入や技術革新等変化が著しい金融業界において、当社は持続的な成長を実現させるために、経営資源の最適活用を主たるテーマとして、次のような取り組みを行っています。また、これらの取り組みを日常化するための仕組みづくりも積極的に進めています。

1. 人的資源の活用

事業構造の改革や本社機能の集約化によって生産性の改善を図り、捻出される労働資源を今後成長が期待される分野へ転換させることで、事業の成長を加速させていきます。

2. IT・デジタル投資

当社では、急速なデジタル化への対応や生産性改善を

目的に、2017年度から2019年度にかけて総額1,000億円のIT・デジタル投資を進めています。一定のROI水準を投資判断に定めたうえで投資対象の選択と集中を行い、収益成長率および貸倒費用率、労働分配率を投資効果のKPIとして取り組んでいます。

3. 資本の効率化

銀行持株会社として求められる自己資本比率の充実に向けて、ALM[※]の観点から当社では債権流動化をビジネスモデルに組み込み、資本効率の最適化を図りつつ、リスクアセットのコントロールに努めています。

※ ALM:さまざまなリスクを想定して、資産・負債を総合的に管理すること

2017年度の振り返りと2018年度の見通し

● 成長投資KPIの状況

経常収益前期比は、2017年度に引き続き、2018年度も再成長期に入りつつある国際事業が連結業績を牽引するものと考えています。

国際事業における経常収益に対する貸倒費用率は、2016年度の26%から2017年度には24%へ低下しており、取り組みの成果が出始めています。

人件費率については、国内事業は、子会社2社で行っていた銀行関連業務の一本化や本社機能の集約化等の取り組みもあり、計画どおりに進捗しました。一方、国際事業は、タイの大手小売グループとの提携カードなど、営業の取り組み強化の影響もあり、前期比横ばいとなっています。

2018年度は、前期に実施した国内コールセンターへの投資や、審査・債権管理における投資効果が発揮できるものと考えています。

主要経営指標の計画

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (計画)
経常収益 前期比	+9%	+4%	+9%	+8%
(参考) 経常収益	3,596 億円	3,751 億円	4,079 億円	4,400 億円
貸倒費用/ 経常収益(国際)	25%	26%	24%	20%
人件費/ 経常収益(国内)	18%	17%	16%	16%
人件費/ 経常収益(国際)	15%	15%	15%	11%

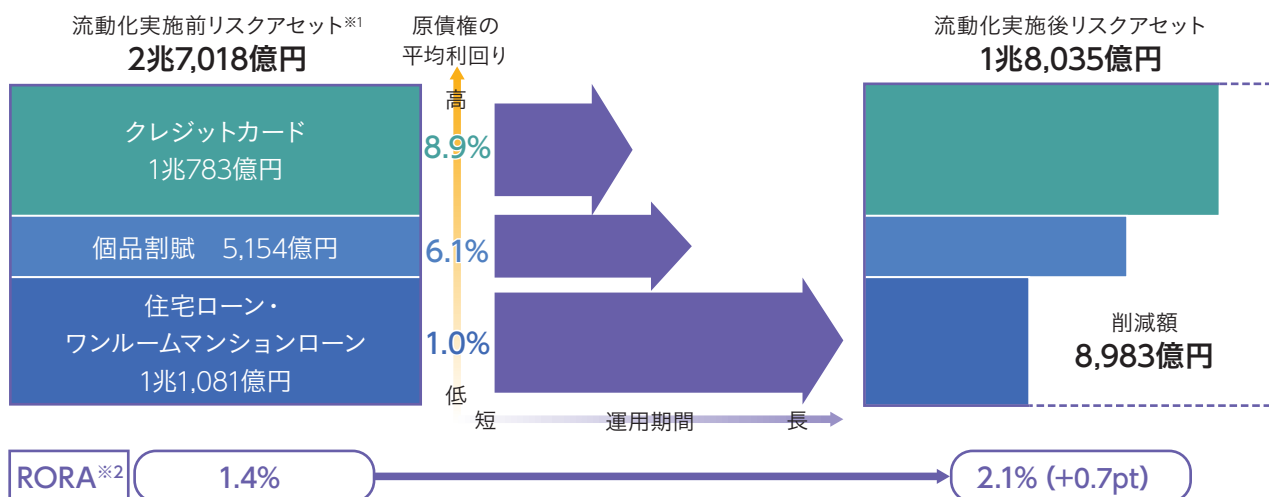
● 資産収益性改善の取り組み

2017年度末時点の債権流動化を含む連結営業債権残高は、前期比約8,000億円増加し、5.2兆円となりました。営業債権の拡大は収益を高めると同時に、適正な自己資本比率を維持するうえで、リスクアセットのコントロールが求められます。また、住宅ローンのような長期かつ利回りの低

い営業債権の増大は、調達面において金利上昇リスクがあるだけでなく、バランスシートの肥大化を招くことにより資産収益性の低下をもたらす要因となりかねません。

これらの課題に対し、当社では本年度においても、リスクアセットの圧縮と調達、運用利回り改善を目的に債権流動化を行うことで、引き続き資産の効率化に取り組みます。

資産収益性の改善イメージ図



※1 2018年3月期末時点のリスクアセット(流動化実施後)残高を、流動化実施前に戻して算出した仮定数値

※2 RORA(Return on Risk-Weighted Assets)= 親会社株主に帰属する当期純利益/流動化実施前後のリスクアセット残高

● 資本の効率化と株主還元

当社は2013年4月に、旧イオンクレジットサービス(株)と(株)イオン銀行の経営統合により、銀行持株会社として設立されました。イオングループ内の金融事業会社を集約し、銀行の資金調達機能を活かしたビジネスモデルの構築により、業容および業績を拡大させつつ、資本効率の向上に取り組んでいます。

当社では、株主還元の考え方として、株主の皆さまへの適正な利益配分を実施するとともに、事業拡大や生産性向上を実現するための内部留保を行い、企業競争力を高

めることを基本方針としています。経営統合後の5年においても、順調な業績拡大と同時に、株主還元に対する基本方針のもと、株主さまへの利益還元に注力しています。

なお、2017年度の1株当たり配当金は、前期比横ばいの68円とし、配当性向は37.9%となりました。また、2018年度の配当予想は、引き続き成長に向けた投資を行うことから前期同様の68円とし、配当性向は34.9%となる予想です。

今後とも、成長基盤の整備ならびに事業拡大への投資と、株主の皆さまへの還元を両立していくことにより、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

経営統合前との比較による資本効率の変化

	2012年度 (経営統合前)	2017年度	増減
自己資本	2,313億円	3,700億円	1.6倍
自己資本当期純利益率(ROE)	7.0%	10.8%	1.5倍
1株当たり当期純利益(EPS)	88.12円	179.29円	2.0倍
1株当たり純資産(BPS)	1,235.28円	1,714.92円	1.4倍

経営統合後における自己資本の変動状況

	2013～2017年度累計
親会社株主に帰属する当期純利益	+1,651億円
剰余金の配当 (平均配当性向)	△629億円 (38.1%)
CB転換(2011年度発行)	+300億円
自己株式取得(2014年度)	△250億円
新株発行(2016年度)	+304億円
その他	+10億円
自己資本変動額合計	+1,387億円