



アジアを中心とする経済圏で 金融プラットフォームを構築し、 お客さまの日々の暮らしを豊かにする 企業集団を目指します

代表取締役社長
河原 健次

現状認識 -2016年度の振り返り・2017年度の取り組み-

2016年度は、重点実施事項であるデジタル化にあたり、お客さまにより便利で快適なサービスの提供を目指して、スマートフォン用アプリによるサービス推進のほか、外部の知見や新たな技術を積極的に取り入れることを目的に对外向けコンテスト「AEON Financial Service Innovation 2016」(ハッカソン[※])を開催しました。さらに、ATMをご利用の際にお客さまのご本人確認を指紋による生体情報のみで認証する邦銀初の「指紋認証システム」の実証実験や、タブレット端末の活用によるクレジットカード入会手続きのペーパーレス化等、簡略化・スピード化にも取り組みました。こうしたデジタル化の取り組みによる生産性の向上や、低金利環境下における収益性の確保に努めてきたことで利便性は徐々に向上しているものの、生産性の向上については、一層加速させる必要があると捉えております。

また、急速に変化する外部環境へ対応するため、システム(IT)/デジタル化投資を2017~2019年度の3年間で1,000億円実施することを開示し、その資金調達として公募増資および転換社債の発行をそれぞれ300億円ずつ、計600億円

行いました。

2017年度は、投資初年度として、当社グループのデータベース整備や、AI技術の活用等によりお客さま一人ひとりのニーズに対応できる体制を構築するとともに、組織変更等を通じて、さらなる利便性・生産性の向上と、資産収益性の改善に取り組んでまいります。

※「ハック」と「マラソン」からなる造語で、ソフトウェア開発者が共同し、一定期間、集中的にプログラムの開発やサービスの考案を行い、その成果を競うイベントのこと。

中期経営計画(2017年度以降の取り組み)

-新たな価値創造に向けて-

私たちは金融サービスを通じて、お客さまの日々の暮らしを豊かにすることをミッションとし、アジアにおける最も身近な金融サービス会社となることを目指しております。

当社は小売業発の総合金融グループとして、最大の強みであるイオングループの営業ネットワークと、最新のテクノロジーを用いてデータベースを最大限活用し、お客さま一人ひとりに合った金融商品・サービスを適時・適切に提供してまいります。

また、今後もクレジットカード利用率は伸び続けるとみら

■ 2016年度業績実績

	通期	
	実績	前年比
経常収益	3,751億円	104%
経常利益	616億円	104%
親会社株主に帰属する 当期純利益	394億円	110%
1株当たり当期純利益	189円75銭	105%
配当性向	35.8%	97%
1株当たり配当金	68円	+2円 ^{※1}

※1 上場20周年記念配当

れる一方、将来的にはプラスチックのカードは存在なくなり、スマートフォンにクレジットカード決済機能が搭載され、手軽でスムーズに決済できるサービスが普及していくのではないかと考えます。

当社には、日本およびアジア各国で約4,000万人のカード会員がいます。当社と関係の深いイオングループが有する巨大な小売店舗ネットワークを通じて、当社はカード会員の獲得やカード利用の促進を図ることができます。今後は、これらのお客さまにシームレスにイオンカードの魅力を感じていただくため、ブロックチェーン技術の活用をはじめ、会員の購買行動や金融資産情報に基づいたビッグデータをもとに、アジアを中心とする経済圏で金融プラットフォームを構築します。そして地域のお客さまの日々の暮らしを豊かにし、従来にはない革新的なサービスを提供してまいります。

なお、当社では、政治情勢や技術進化等の当社を取り巻く環境に対して、下記のようなリスクを認識しております。

- ・ 経済環境の悪化や金融市場の混乱による影響
- ・ 法的規制による影響
- ・ 競争の激化による影響
- ・ 自然災害等による影響
- ・ 金融市況や景気動向の急激な変動による影響
- ・ システム運用等に関する影響
- 等

※その他のリスクについては、以下URLより「有価証券報告書」をご覧ください。
<http://www.aeonfinancial.co.jp/ir/data/yuka/20170703.pdf>

目標とする経営指標

2017年3月末の連結自己資本比率(国内基準)は、資本調達させていただいた約300億円等により、前期末の7.4%か

■ 2017年度業績予想

	通期	
	予想	前年比
経常収益	3,900億円	104%
経常利益	650億円	106%
親会社株主に帰属する 当期純利益	400億円	101%
1株当たり当期純利益	185円43銭	98%
配当性向	36.7%	101%
1株当たり配当金	68円	±0円 ^{※2}

※2 記念配当を普通配当に織り込み

ら8.5%に上昇しました。今後も、債権ポートフォリオの見直しによる資本生産性の向上、債権流動化時の保有受益権への格付け取得によるリスクアセットの圧縮、投資によるリターン創出でのEPSおよびROEの改善で、株価を上昇させます。これにより、転換社債を転換させ、資本を確保(約300億円)することで、自己資本比率は8%程度を維持していく考えです。

また、債権流動化については、所要資本の削減や、資産回転率の改善、高利回り商品へのシフトといった効果を通じ、資本の効率化を目的として実施しております。

配当政策

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要政策の一つと位置づけ、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資金の確保を行い、企業競争力を高めることを基本方針としております。配当性向については30~40%を目標水準としております。

2016年度配当実績は、第2四半期に29円(うち記念配当1円)、期末に39円(うち記念配当1円)、合計で68円でした。第2四半期に1円、期末も1円の増配となりました。

2017年度は記念配当、計2円を普通配当に置き換え、前年度と同額の68円とし、実質増配とさせていただく予定です。

重点施策(投資方針)

世界的に急速なデジタル化が進むなか、当社が属する金融業界においてもフィンテックという形でIT技術に対応していく必要性が高まっております。また、国内では少子高齢化

が進み、海外では最低賃金が上昇するなど、それぞれ課題として挙げられます。ともに人員確保が困難となることや、人件費の増加につながると予想され、システム (IT) / デジタル化の推進により業務の効率化および収益力を強化していくことが重要との考えから、投資方針を決定しております。以下のとおり、(1) 4シフト推進のための商品・サービスの革新、(2) 審査・回収業務の効率化、(3) 人時生産性向上の取り組み、の3点に注力してまいります。

(1) 4シフト推進のための商品・サービスの革新

イオングループの共通戦略である「アジアシフト」「都市シフト」「シニアシフト」「デジタルシフト」を推進するため、国内でスマートフォンを活用したカードレス化や決済機能の多様化を進めると同時に、これらを海外にも日本国内と同様に展開してまいります。具体的には、カードレス化により利便性向上を図り、スマートフォンの普及が進むアジア各国においても日本でのノウハウを導入していきたいと考えております。また、クレジットカード会員を中心とする当社の顧客基盤では、世帯シェア率から見て首都圏、特に東京都のシェアが低いため、人口が多い首都圏においてシェアを拡大するための施策を行ってまいります。

(2) 審査・回収業務の効率化

債権ポートフォリオの見直しや、人工知能 (AI) を活用した

営業債権データの分析高度化を行うとともに、日本で構築したビジネスモデルを海外へ展開していきます。具体的には、債権ポートフォリオの見直しについては、特に海外で融資から物販債権へのシフトを推進し、リスクの適正化を図ってまいります。また今後は、国内での営業債権について、AI活用により高度化された分析結果を審査や債権回収業務にフィードバックしていくことで効率化を図ります。国内でこうしたビジネスモデルを構築し、海外でも各国の特性に合わせて展開してまいります。

(3) 人時生産性向上の取り組み

デジタル化と自動化による業務プロセスの改善や、機能の集約化による金融サービス力を強化してまいります。具体的には、クレジットカード入会手続きのタブレット端末での受け付けを開始、銀行店舗でのデジタルサイネージによる広告配信等、ペーパーレス化を進めており、これら取り組みを加速しつつ、自動化・システム化を進め、業務プロセスをより簡略に改善してまいります。また、現在は各事業会社でクレジットカード、保険、オートローン等の割賦を個別に提供しておりますが、ワンストップで提供できる仕組みをつくり、金融サービス力の向上を図ります。加えて、本社等バックオフィスを中心に、重複している機能を集約することでさらなる効率化に努めます。

■ 投資の考え方

投資基準：目指すべき姿に到達するための採算基準 = ROI 30%以上 (2016 ~ 2018年度平均)
 投資効果：資産の収益性改善による貸倒関連費用の削減、労働分配率の改善

重点実施事項	投資効果 (2018年度見込み)
ワンストップでの金融商品・サービスの提供、新商品の導入、展開地域での共通特典	連結経常収益 前期比110%以上
貸倒関連費用の削減 (貸倒関連費用 / 経常収益)	国際：20% (2015年度比△5pt改善)
労働分配率の改善 (人件費 / 経常収益)	国内：16% (2015年度比△2pt改善) 国際：11% (2015年度比△4pt改善)

【ご参考】

経常費用増減要因	減価償却費用の増減額 (2018年度見込み)
システム (IT) / デジタル化投資1,000億円 (2017 ~ 2019年度) による減価償却費用の増加	2016年度比：+140億円
既存投資の置き換えによる減価償却費用の減少	2016年度比：△70億円

※ (2019年度見込み) 減価償却費用の増減額 = 2016年度比：増加+200億円、減少△100億円

重点実施事項：AIを活用する施策

(1) 債権管理回収

審査(不良債権化の予測案件)、回収(回収しやすい架電のタイミング)、顧客属性(年齢・家族構成・所得・職業等)の3つを重点的に分析し、高い回収率を維持していきます。また、国内の分析結果を海外に展開し、貸倒関連費用の減少につなげていきます。

(2) コールセンター

現在、コールセンターの人員不足改善に努めていますが、AI活用には実際に会話する機能が架電に必要であるため、会話をテキスト化しビッグデータとして蓄積・活用していきます。

(3) 加盟店開発

お客さまがあらゆる場面でカードをお使いいただけるよう、提携加盟店の開発や、イオンカードが利用可能な店舗の増加に注力するとともに、データベースを活かし営業・マーケティング機能を強化していきます。

投資分野

2017年度から2019年度にかけて、1,000億円の投資を行います。地域別の割合は、国内が70%、国際が30%、投資分野の割合は、既存に対するものが40%、新規が60%となります。

スケジュール

システム(IT)／デジタル化投資は、2017年度から2019年度までの3年間でいきます。早いものでは2017年秋の稼働を計画しており、効果も期待できます。プロジェクト一つひとつの投資額は小さいため、次々と稼働させていく予定です。

ステークホルダーの皆さまへ

小売業発の金融サービス会社として一層の進化を遂げるべく、デジタル化による生産性向上策を実施するとともに、収益力のさらなる強化を推し進めていきます。また、ワンストップで金融サービスを提供できる体制を構築し、ひいては当社グループ全体で魅力的な特典を提供できる環境を整え、アジアNo.1の最も身近な金融サービス会社となることを目指していきます。

■ システム(IT)／デジタル化投資の進捗および計画

目的	効果	主な計画	投資額 3カ年1,000億円		
利便性・生産性の向上	対応レベル向上 (提案力・スピード)	<ul style="list-style-type: none"> データベースの共通化 次期クレジットシステム関連 タブレット端末入会によるペーパーレス化 	2017年度 400億円	2018年度 300億円	2019年度 300億円
	いつでもどこでも お客さまの金融ニーズに対応	<ul style="list-style-type: none"> デジタルマーケティングの確立 モバイル決済サービスの導入 無人化店舗導入にかかる開発 			
資産収益性の改善	回収の効率化 貸倒リスク抑制 審査の精緻化	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット型回収プロセスの構築 音声データマイニング分析 スコアリングシステムの強化 			