

CFOメッセージ



環境変化を乗り越え、
変革する事業を財務面で支えていきます。

取締役 兼 専務執行役員
経営管理担当

若林 秀樹

当社が「イオンフィナンシャルサービス」として、現在の総合金融グループ体制へ移行してから6年以上が経過しました。この間、外部環境は大きく変化し、競争環境も大変厳しいものとなりました。当社が今後持続的に成長し続けるには、収支構造を変えていく必要があります。

このような考えのもと、当社は2019年4月に銀行持株会社から事業会社へ移行し、ビジネスモデルの構造変革に取り組む体制へ踏み切りました。業務範囲が格段に広がることで、事業発展の可能性は大いに高まります。目指す姿に向けた戦略的な資金需要を支えつつ、ビジネスモデルに適した財務構造の構築を目指していきます。

システム(IT)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1,000億円シス

テム(IT)投資を進めています。投資判断として、一定のROI水準を定めた上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。

2019年度の重点施策として、国内事業では、イオングループ一体となりキャッシュレス化を推進する取り組みに注力しています。国内最大級の小売グループの一員という強みを活かした効果的な費用の投下を行い、新規顧客の獲得とグループ内の決済取扱高の拡大を契機に、グループ外部での利用を促進し、中長期的な利益成長を図っていきます。

国際事業では、収益に占める貸倒費用および人件費の比率は年々減少傾向ではあるものの、これらを合わせると2018年度末時点で約4割と高水準であることから、デジタル化による改善効果が大きいと認識しています。直近3カ年度においては毎年度40億円前後の投資を行っており、2019年度は、審査や債権管理等へのAI技術の導入や、スマートフォンアプリへの

主要経営指標の状況

| | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 (計画) |
|-------------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| 連結経常収益前期比 | +9% | +4% | +9% | +8% | +7%* |
| (参考)経常収益 | 3,596億円 | 3,751億円 | 4,079億円 | 4,390億円 | 4,700億円* |
| 国内事業 | | | | | |
| 貸倒費用/収益 | 6% | 7% | 7% | 7% | 7% |
| 人件費/収益 | 18% | 17% | 16% | 16% | 15% |
| 国際事業 | | | | | |
| 貸倒費用/収益 | 25% | 26% | 24% | 23% | 22% |
| 人件費/収益 | 15% | 15% | 15% | 15% | 14% |

※ 決算期変更に伴い、2019年度は11カ月間(2019年4月~2020年2月)となりますが、上記は12カ月間(2019年4月~2020年3月)に調整した数値です。

システム(IT)／デジタル化投資の2019年度計画

| 2019年度投資計画 300億円の主な投資先 | |
|------------------------|--------------------------|
| 国内 200億円 | モバイルアプリ：入会申込み、決済機能の追加 |
| | 新商品開発、フィービジネスの拡大 |
| | セキュリティ強化：IC化、システム基盤の構築 |
| | キャッシュレス推進：ポイント等利便性・特典の強化 |
| 国際 70億円 | コールセンター：人工知能利用、審査システム刷新 |
| | 分析強化による販促、審査債権管理 |
| | 業務支援関連：ロボティクス、RPA導入 |
| 効率化 30億円 | 自動化にかかるシステム改修 |

商品・サービス提供チャネルの集約化に取り組んでいます。国内に比べて開発・導入コストが安価であり、投資効率の高い海外へ重点的に投資を行い、実用的な技術については国内にも積極的に取り入れることで、グループ全体の効率性を高めていく考えです。

投資を通じて、商品・サービスとITとの融合を進めることで、業務効率を格段に向上させるほか、特に海外では、これまで銀行等からの金融サービスが受けられなかった方々に対して全く新たな手段・手法の提供により、より安全かつスピーディに金融商品・サービスをご提供することが可能になると考えています。また、最新技術の導入に加えて、様々な企業との協業を通じて、新しいサービスの在り方を提案し、収益源の多様化を図っていきます。

資金調達機能の集約化

今回の事業会社への移行に伴い、国内の子会社各社の外部調達の一元化にも着手を始めています。当社が外部調達の窓口を一手に担うことで、調達コストの削減や本社財務機能の集約を図り、各事業会社の経営資源の集中・統合・融合を推進し、より一層、効率的な財務運営を行っていきたく考えています。また、海外子会社については、日本国内の低利な調達メリットを有効に活用し、調達の安定化に資する体制を構築していきます。

国際事業の当期純利益に対するシステム(IT)投資割合

| | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 経常利益(前期比) | 232億円 (+21%) | 283億円 (+22%) | 345億円 (+22%) |
| システム(IT)投資額 ／当期純利益* | 23% | 17% | 15% |

※ 非支配株主持分控除前の当期純利益

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) | 2015年度 | 2018年度 |
|---------------------|-------------------|-----------|-----------|
| 自己資本 | 2,313億円 | 2,911億円 | 3,806億円 |
| 自己資本 当期純利益率(ROE) | 7.0% | 12.7% | 10.5% |
| 1株当たり 当期純利益(EPS) | 88.12円 | 180.09円 | 182.64円 |
| 1株当たり 純資産(BPS) | 1,235.28円 | 1,465.31円 | 1,764.05円 |

資本の効率化

当社はこれまで、イオングループ内の金融事業会社の集約や外部企業のM&Aを重ねるとともに、銀行の資金調達機能を活かしたビジネスモデルを構築し、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きました。

今後は、ビジネスモデルの変革やIT投資を着実に実行し、経営資源の最適配分を図り、付加価値の高いサービスの提供に努めていきます。

2013年の経営統合時の事業構造変革による資本効率の変化と同様に、今回の事業会社化による収益性改善と効率性の向上を目指していきます。あるべき資本効率は、ROE15%を目標値とすることで、長期的な利益成長を達成したいと考えます。

株主還元の方

当社では、株主還元の方として、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。中期的に配当性向30～40%程度の水準を維持しつつ、成長投資を進めています。

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。