

アジアで最も身近な 「AFSエコシステム」を構築します。

代表取締役社長

河原 健次

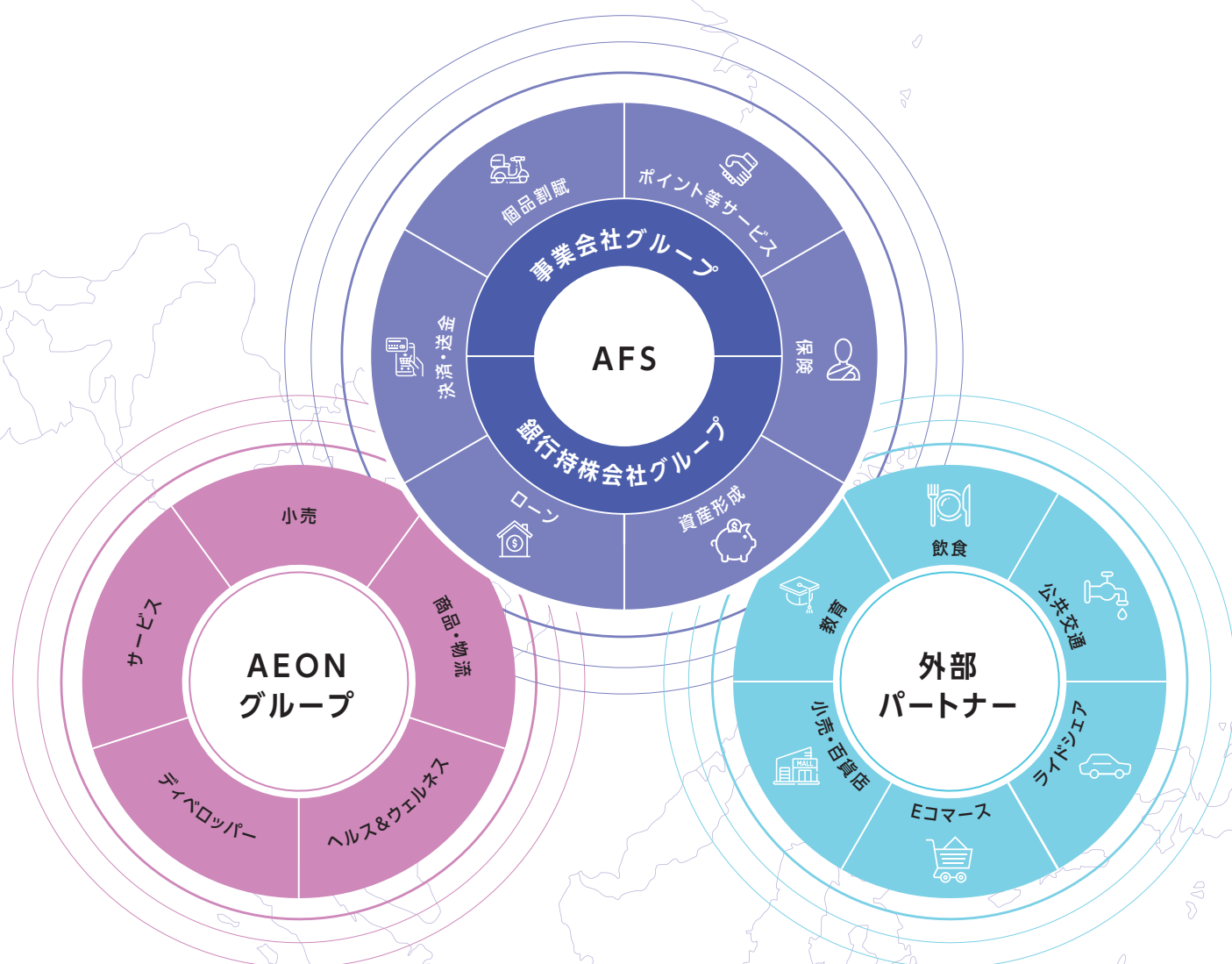


2025年の目指す姿

AFSエコシステム

小売業を中心としたイオン経済圏と、当社の金融サービスを利用されている日本を含むアジア11カ国のお客さまおよび外部パートナーが連携した、イオンフィナンシャルサービスならではの経済圏

- ・小売業発だからこそできるサービス提供
- ・異業種企業間でのアライアンスにより拡大・強化 ～アジアNo.1のリテール金融サービス会社～



1

イオンフィナンシャルサービスが 目指す、近未来の姿

私たちは、イオングループが保有するブランド力や店舗ネットワーク等を活かし、「小売業発の総合金融グループ」として独自の金融サービスを提供している企業です。

当社のお客さまは、イオングループの店舗にいらっしゃるお客さまを基盤としつつ、家族構成や生活環境、価値観もさまざまな個人の方々です。加えて、日本の金融サービス会社としては、早期から海外に進出している点が大きな特長となっています。この背景には、イオングループと一体となってお客さまに寄り添い、日本の各地域で展開してきた当社の事業活動がアジア各国でも受け入れられ、クレジットカード等のライセンスを円滑に取得できたことが挙げられます。そして海外市場においても、イオングループの経営資源とのシナジー効果は十分に発揮できており、現在では日本を含むアジア11カ国で、生活に密着した商品・サービスを提供しています。

各国・地域のお客さまが直面する多様な課題に対し、最善の解決策を提供するために、当社は過去38年の歩みのなかで、組織形態とビジネスモデルを柔軟に変化させてきました。これまで提供してきた、銀行・クレジット・保険・ローン等の商品・サービス群はいずれも、「お客さまの暮らしに寄り添い、生活をより豊かなものにしたい」という想いを込めたものです。

暮らしの豊かさとは、そもそも何なのか。私が想い描く“豊かさ”とは、所得水準等とは関係なく、「笑顔でにぎやかに暮らしていける家庭環境」です。お客さま固有のニーズを汲み取った金融サービスを提供することによって、日々の生活の豊かさや家族の笑顔につながっていく——。当社は、



このような好循環を日本とアジアで創出できる存在になろうとしています。各国の事業部門や現地法人・店舗で活動する従業員も、地域に根ざし、現地の人々に必要とされる金融サービスを普及させるべく、創意工夫を重ねています。

そして今後は、最新の情報通信技術を活用した革新的なサービス開発や、異業種企業との協業によって顧客基盤を拡大し、「アジアNo.1のリテール金融サービス会社」となることを目指しています。

2 「目指す姿」の実現に向けて—— リスクをチャンスに

2018年度における当社の連結業容は、国内ではクレジットカード事業および銀行部門の住宅ローン取扱高が前期比104～108%となるなど、概ね順調な伸びを記録しました。海外では米中貿易摩擦の影響を受けつつも、堅調な消費環境を追い風にクレジットカードショッピング、キャッシングがいずれも2ケタ以上の拡大を見せるなど、好調に推移しました。

一方、中長期のスパンで市場を展望すると、国内では少子高齢化と中間所得層の減少が進み、アジア新興国では経済発展によって中間所得層がますます拡大すると見込まれます。加えて、FinTechの進化等によって、スマートフォンを介して金融サービスを利用する人々のさらなる増加が国内外ともに確実視されています。キャッシュカードとしての利用はもちろん、口座開設、決済、株式・投資信託商品の売買、各種ローン申込み等がスマートフォンのみで可能になったことで、生活者は大きな利便性を享受できます。そして、金融サービスを提供する企業の側には、生活者の家計・購買行動に関する貴重なデータが蓄積されていきます。この新たな潮流は、ICTプラットフォームやアプリ開発企業等、他業種が相次いで金融業に参入する背景にもなっているわけです。競争相手と競争のルールが大きく変わり、今後は金融サービスの概念そのものまで変容していく可能性があります。このような競争環境の急変は、当社が現在最も強く認識している経営リスクの一つです。

一方で私は、こうした時代に入力したからこそ、「小売業発の総合金融グループ」という当社の強みを一層発揮できると確信しています。なぜなら、生活に浸透し、親しまれているイオングループの店舗網等、小売業ならではの経営資源と金融を結びつけた、既存の金融機関や新興勢力にはない価値を持つ商品・サービスが、より選ばれやすくなると見ているからです。リアル店舗網や現地法人を介してお客さまに寄り添い、生活を応援していくという当社グループ共通の姿勢も競争優位の源泉になるはずです。

私たちはこれらの優位性を活かしながら、前述した「アジアNo.1のリテール金融サービス会社」の実現を目指していきます。目標達成までの過程では、「2025年までにアジアで最も身近なAFS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。

「AFSエコシステム」とは小売業を中心としたイオン経済圏と、当社の金融サービスを利用されている日本を含むアジア11カ国のお客さま、および外部パートナーが連携した、イオンフィナンシャルサービスならではの経済圏を表す言葉です。私たちはこの経済圏の構築過程で、

外部加盟店との提携を通じた、顧客基盤の拡大



お客さまの幼年期から高齢期に至るライフサイクルの各段階で求められる「増やす」「使う」「備える」等の機能を、小売と金融の掛け合わせによって提供できる仕組みづくりを進めてきました。特にアジア市場においては、「中間所得層～アンバンク層※の信用創造」「国家通貨の流通性向上」「金融サービスへのアクセシビリティ向上」等、ほかの金融機関には生み出せない価値を各国のお客さまに提供できる存在になりつつあります。

今後、2025年までに「アジアで最も身近なAFSエコシステム」を構築する具体策として、顧客基盤を3億IDまで飛躍的に拡大していきます。この3億という数字ですが、2025年頃に日本とアジアの中間所得層がおおよそ30億人となることを踏まえ、マーケットでの影響力を発揮していくには、少なくともその約10%程度を獲得する必要があるという意味があります。3億IDの達成に向けては、金融・小売業とは異なる業界とのアライアンスがカギになります。なぜなら、お客さまのライフスタイルが多様化したことによって、私たちイオンフィナンシャルサービスにもさまざまなニーズが寄せられており、既存の金融事業を補完できるサービスや顧客基盤を持つ企業とのパートナーシップが不可欠になっているからです。国内事業での取り組みを例に挙げますと、2018年度にテーマパークや交通系企業との提携カードを発行したことで会員数が順調に増加し、顧客基盤の充実化につながっています。異業種企業との間でこのような関係を築くことでAFSエコシステムを拡大・強化し、当社とパートナー企業、そしてお客さまにメリットが生まれる環境を育んでいきます。

※ 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不足し、銀行口座の開設や融資を受けられない状況にある生活者層。

3

金融サービスのデジタルシフトを一層加速させる



重点実施事項

デジタルシフト
商品・サービスの改善

ニーズ対応
チャネル改革

本社機能集約
生産性の向上

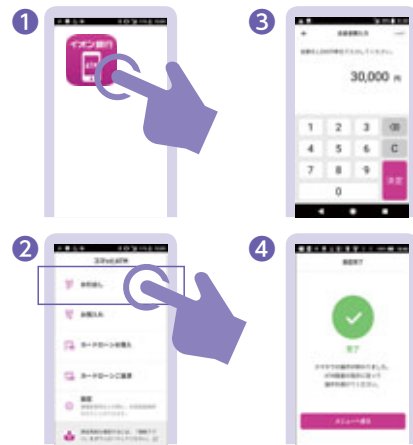
これまでに述べましたとおり、2018年度より、海外市場を中心とした「顧客基盤の拡大」に取り組むと同時に、「デジタル化の推進」にも全力を注いでいます。国内・海外ともにキャッシュレス決済が浸透し、あらゆる金融サービスにスマートフォンからアクセスする消費行動が近い将来には普遍的なものになります。世の中のこうした変化を前提に、当社はIoTやAI（人工知能）等の技術開発と応用によって、お客さまの視点に立った独創的なサービスを相次いで投入しています。

国内においては、スマートフォンをかざすだけでイオン銀行ATMで一部のお取引が可能なアプリの導入や、生体認証技術を活用したカードレス決済の実証実験等に取り組んでいます。また、クレジットカードの磁気不良をATMにて復元できる日本初のサービス導入や、コールセンターの機能強化を目的に24時間365日の受付が可能になるAI自動チャットサービスの開発、ペーパーレス手続きの推進等、デジタルを活用したお客さまの利便性および生産性の向上に努めています。

海外においては、イオングループが小売店舗を展開している地域を中心に、クレジットカードやパーソナルローン、個品割賦、保険、電子マネー等、幅広い金融商品・サービスを提供してきました。今後はこれらのサービスのすべてを、モバイルアプリで提供していく戦略を推し進めます。また、IT技術を活用した、審査の効率化にも取り組んでいます。マレーシアの現地法人では、これまでの一般的な申込みフローに、AIや顔認証、ソーシャルネットワークの情報等を組み合わせ、スピーディかつ精度の高い審査フローを構築していきます。また、購買データから類推されるライフスタイルと当社が保有するクレジットヒストリーを組み合わせることで、他社が模倣できない顧客評価モデルを構築する手法の研究も進めています。将来的には、当社が保有するデータと外部データを連携させた新たなサービスの創出を計画しています。加えて、

スマートフォン専用アプリ「スマッとATM」のサービス

アプリ事前操作



ATM操作



今後もアジアで増加が見込まれる中間・高所得者層を対象にしたプレミアムカードの発行等、より顧客ごとのニーズに寄り添った商品・サービスの提供にも注力していきます。これらにより、債権ポートフォリオの良質化を図り、収益性を高めていきます。

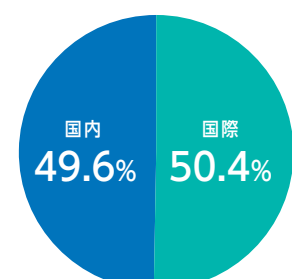
これらのデジタル化推進施策のためのシステム・IT投資についても説明しておきます。2018年度のシステム・IT投資実績は、総額では計画どおりに実行できた一方で、国内・海外ともに、投資が追いついていない分野がありました。そこで2019年度は、デジタルシフトとお客さまニーズへの対応をより一層推し進めるべく、前述しましたモバイルアプリへの決済機能の追加開発やAIによる審査フロー等に対して、着実に投資を実行します。2019年度全体では、約300億円の投資を計画しています。また、本社業務についても、RPA[※]の導入による生産性の向上を進めるほか、2019年度に当社ならびにイオンクレジットサービス（株）と（株）イオン銀行をはじめとする国内5社の人事制度を統一し、人事・労務管理に関する業務の効率化も図っていきます。

※ RPA (Robotic Process Automation) : ルールエンジンやAI、機械学習等の認知技術をソフトウェアロボットに取り入れた、業務自動化ツール。

4

各国・地域の社会的課題を 解決しながら、収益を拡大する

経常利益構成比（2018年度）



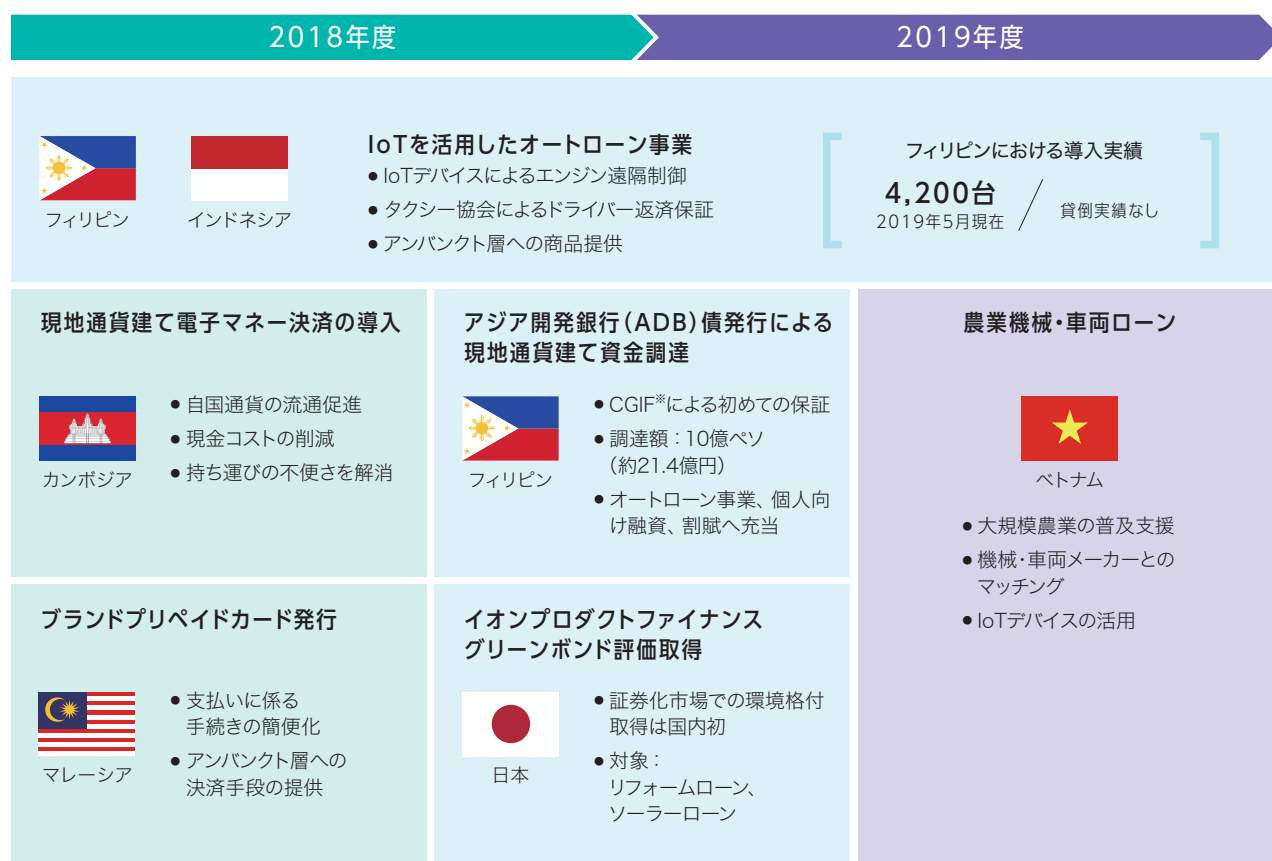
当社がアジアのリテール金融市場でNo.1の存在になるためには、海外における事業成長をさらに加速しなければなりません。従前から取り組んできた諸施策の効果もあり、2018年度には連結経常利益ベースでの国際事業の比率は、初めて50%を超えました。ただし、アジア経済の潜在的な成長力を踏まえ、人的資産やIT投資をより一層海外へ配分していく必要が

あると認識しており、それによりさらに大きな成長へとつなげていきたいと考えています。

そして、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います。私たちはこれらの課題解決を図ることで、新たな収益につながる事業の機会を獲得できると考えています。例えば、フィリピンでは、2017年度よりIoTデバイスを活用してタクシードライバー向けのオートローン事業を開始し、同国での雇用創出と所得の増加に寄与しました。2018年度にはインドネシアでも同様のオートローン事業を開始しています。カンボジアでは、現地通貨建ての電子マネーサービスを提供し、現金やクレジットカード無しでも決済・送金ができる高い利便性を提供しています。また、ベトナムでは、農業従事者の減少と生産性の低さという課題を解決するために、農業機械の割賦販売を開始しました。このように、国・地域ごとの社会的課題に、私たちの保有するノウハウを紐づけることで、新たな事業を積極的に創出しています。

私たちが各国の市場において、大きな影響力を発揮するためには、点から面へ広げ、シェアを拡大する必要があります。2025年までの目標であるアジアで最も身近なAFSエコシステムを目指しながら、今後数年でアジアの生活者から「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、「金融に関わることは、まずAFSに相談したい」と思っただけの存在になりたいと考えています。

社会的課題解決による持続的成長



※ 信用保証・投資ファシリティ (Credit Guarantee and Investment Facility)