



新しい日常の中で、
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

ビジネスモデルの変革に合わせて財務構造を構築

新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大に伴い事業環境の不透明感が強まる中、当社におきましてもビジネスモデルの変革は事業継続上の喫緊の課題となります。世界的な流行の長期化を見据えた生活様式の変化「ニューノーマル(新常态)」

において、お客さまにとっての安全・安心な商品・サービスの提案、並びに従業員の雇用と安全確保を最優先の課題としつつ、環境変化に対応するためのシステム(IT)・デジタル基盤の構築を支える財務構造へ変革してまいります。

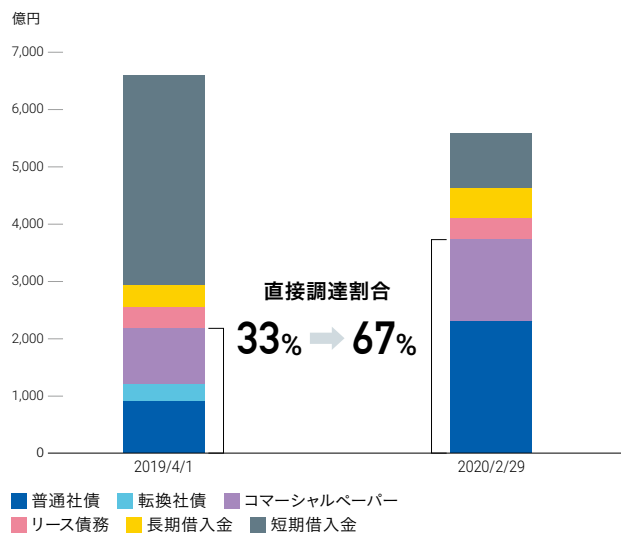
資金調達と財務健全性

当社は、財務面において親会社からの貸付による子会社資金調達の一元化や、調達期間の長期化、調達手法の多様化等により、手元流動性と財務安定性を確保することに注力しています。親会社の直接調達による長期資金を2020年度は1,400億円増加させることで、国内各社は当社の信用力を活かした直接調達へシフトする一方、間接調達の空き枠は今後の事業拡大に備え、海外子会社へ振り分けます。

2020年度の最大の課題は、「ニューノーマル(新常态)」への環境変化に対応するべく、業務や商品・サービスを支えるオペレーションのデジタルシフトが重要であると考えています。現状の見える化による問題点の把握が重要であり、その問題解決のための適正な投資により、事業の大きな変革を実現しなければなりません。常に事業とともに考え、その投資を支える財務体質を持続的に維持することを目指してまいります。

当社は2019年度より、国内グループ各社の資金調達を当社に集約することで、グループ全体としての資金調達の効率化と資金調達手法の多様化に取り組んできました。その結果、直接

国内有利子負債の状況



調達の比率は向上し、低利で長期の資金へのシフトが実現できています。特に、2019年度には1,800億円の社債発行を実施し

主な経営指標の状況

(単位: 億円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
営業収益 ^{※1}	3,597	3,752	4,080	4,390	4,573
前期比	109.3%	104.3%	108.7%	107.6%	104.3%
営業利益 ^{※2}	594	616	657	702	651
前期比	111.9%	103.7%	106.7%	106.8%	92.7%

(注1) 2015年度から2018年度は経常収益となります。

(注2) 2015年度から2018年度は経常利益となります。

ています。資金使途については、子会社への親子ローン・増資資金のほか、国内子会社発行の劣後受益権の購入や海外子会社の発行する劣後ローン取得等、国内外の子会社各社の適正資本とリスクアセットのバランスに鑑みた資本配分の実施に充当しています。具体的には、2019年度の親子ローンは約1,997億円、海外子会社への増資額は約70億円です。また、イオン銀行

の住宅ローン劣後受益権400億円を購入したほか、AEON SPECIALIZED BANK (CAMBODIA) PUBLIC LIMITED COMPANYへの劣後ローン400万米ドル(約4.4億円)、AEON CREDIT SERVICE (M) BERHADが発行する劣後債(イスラム債・ワカラスターク)1億リンギット(約26億円)の取得など、多様な手法により子会社への資金拠出を実現しています。

システム(IT)・デジタル化投資と資本効率

当社は、前中期経営計画(2017~2019年度)において、システム(IT)・デジタル化に向けた投資計画(累計1,000億円)を掲げました。本投資計画では、大別して以下の3つの方針を掲げています。

- (1) イオングループ共通戦略である「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

当社は、投資の実効性を検証するためのKPIとして、営業収益に占める貸倒関連費用率並びに人件費率(労働分配率)を掲げ

ました。国内事業においては、ペーパーレス化やシステム基盤整備を進めたことにより、当初目標を達成しています。国際事業においては、アジア各国において、WEBやモバイルを活用した審査・回収のシステム化対応に注力し、労働分配率が改善したことで計画を達成しました。一方で、経済の先行き不透明感や貸倒引当金の計上方法の変更が影響したこと等もあり、営業収益対比の貸倒関連費用率は計画を上回る結果となりました。

これらの結果、3か年におけるシステム(IT)・デジタル化投資の実行額は累計1,030億円となり、着実にIT・デジタル化を推進した一方で、取り組みの中で浮き彫りになった課題もあり、当社は現在これらの課題解決に引き続き取り組んでいます。

システム(IT)・デジタル化投資の実績

(単位: 億円)

	2017年度	2018年度	2019年度	累計	計画
投資実績	353	344	333	1,030	1,000
国内	260	280	281	821	700
国際	93	65	51	209	300

投資のKPI

	2017年度	2018年度	2019年度	計画
貸倒関連費用/営業収益率	7.1%	7.5%	6.9%	7.0%
国内	7.1%	7.5%	6.9%	7.0%
国際	24.1%	22.9%	28.5%	22.0%
人件費/営業収益率	16.4%	15.6%	14.9%	15.0%
国内	16.4%	15.6%	14.9%	15.0%
国際	14.8%	14.7%	14.3%	14.0%

新型コロナウイルス感染症の影響を受けて

さらに、新型コロナウイルス感染症の影響により大きく変容するお客さまのライフスタイルや行動様式に対応し、事業成長と防疫の両面から可及的速やかにデジタル化・システム化に取り

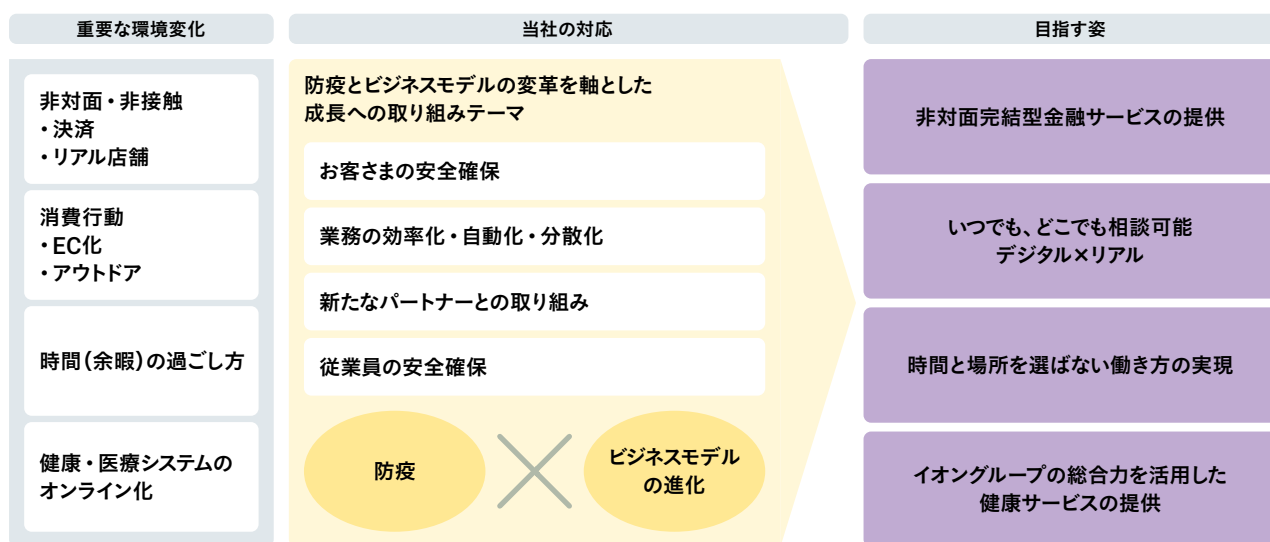
組むことが求められています。お客さまに提供する商品・サービスも、大きく変化していかなければなりません。クレジットカードの優待特典や保険商品、銀行店舗の在り方等を根本から見直

すとともに、これらが果たしてお客さまのニーズに真に合致しているのかを再検証する必要があります。また、営業だけではなく審査においても個々のお客さまのニーズに迅速に対応すべく従来のFace to Faceの考え方を変化させ、ヒトとヒトとがデジタルで接しつつ、自動認証やAI等の利用による効率性の向上に努めます。さらに、業務の効率化と防疫双方の観点から、従業員の働き方についても在宅勤務やリモートワークを導入するほか、コールセンターをはじめとするセンター業務や本社機能等の集約等、これまでの考え方を大きく転換しなければなりません。我々は、

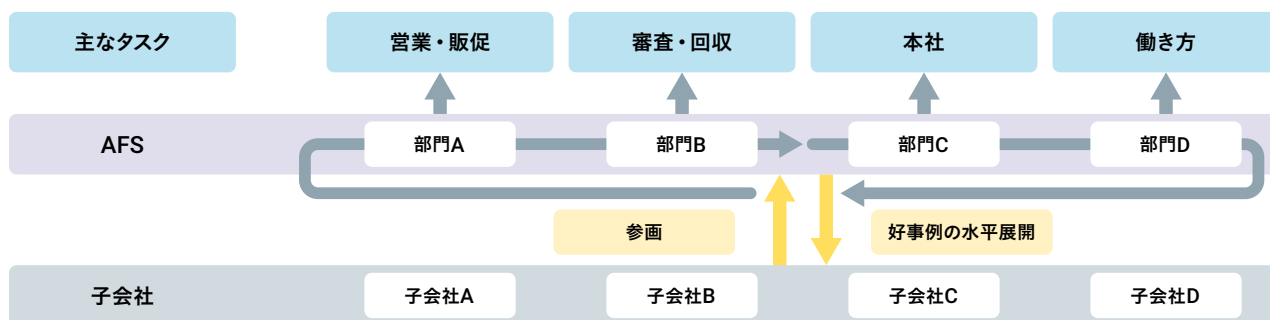
この状況を「変化に向けた転換点」と捉え、必要な分野に必要な投資を適正に実施していきたいと考えています。これらを早期に実現するために、当社ではグループ全体が一丸となって対応すべきことを、緊急性と重要性の観点から優先順位をつけ、タスクフォースを組んで取り組み始めています。

また、特に国際事業において現状のビジネスモデルを補完し、さらなる成長を果たすべくM&A投資を推進し、外部環境への対応を加速していきます。そして、あるべき資本効率として、ROE15%を目標値として長期的な利益成長を目指していきます。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた環境変化への対応



部門横断的タスクフォースの組成による、変革への挑戦と完遂



株主還元の考え方

当社は、株主の皆さまに対する株主還元を経営の重要施策と位置付け、適正な利益配分を実施してきました。従来、当社は配当性向30~40%程度の水準を維持することを方針として掲げてきましたが、2020年度においては業績予想が非常に厳しい見通しであること等に鑑み、配当予想につきましては、1株当たり年間

23円(うち、中間配当金は11円)としています。

従来水準を意識しながら、当社グループ一丸となり迅速に課題へ取り組むとともに、今後とも事業拡大に向けた投資と資産性向上を実現するための内部留保を行い、企業競争力の向上を目指します。