代表取締役社長

藤田 健二

金融サービスから総合サービスへ変革を遂げることで、社会の発展と当社のさらなる成長を実現します。

2020年5月にイオンフィナンシャルサービス(株)(以下、当社)の代表取締役社長に就任しました。私は1992年に当時のジャスコ(株)(現 イオン(株))に入社以降、小売事業の中で店舗開発や管理業務などを担当しました。2012年から金融事業に携わることとなり、今回金融事業の持株会社社長として、当社の事業拡大とさらなる成長を目指して経営に邁進する決意です。

海外赴任を通じて得た経験と価値観

私は入社以降、キャリアの大半を海外で過ごしてきました。マレーシアと香港で20年以上にわたりショッピングセンターの開発や管理業務、現地法人の立ち上げ、国際事業全般のサポート等に携わり、2019年6月から当社の社長に就任するまでの間は、タイの現地法人AEON THANA SINSAP(THAILAND)PUBLIC COMPANY LIMITEDで社長を務めていました。

この海外赴任での経験を通じて多くの学びを得ることができました。中でも大切にしてきたことは、現地の人々や文化、社会、慣習を尊重すること、そして外資系企業としてその地で事業をさせていただいていることに対して常に感謝の気持ちを忘れないことです。

また、ダイバーシティが組織を強くすることも海外で学んだことの一つです。私のキャリアで最も赴任期間が長かったマレーシアでは、多様な人種や言語が共存しています。ダイバーシティが進んでいる組織は、環境変化への適応力が高く、また、多様な人々、文化、考え方が交じり合うことでさまざまな気づきやアイデアが生まれ、新たな挑戦につながることを何度も目の当たりにしてきました。

経営者として、文化や社会、慣習、法規制など、さまざまな点で日本とは異なる環境で得られた経験と、幅広い業務に携わった経験を活かし、当社のより一層の国際化と次世代を見据えた事業変革を牽引してまいりたいと考えています。

新型コロナウイルス感染症への対応状況

世界経済は新型コロナウイルス感染症の感染拡大により多大な影響を受けています。国内外における緊急事態宣言やロックダウンの発令により商業施設が閉鎖するなど、多大な消費が消失し、当社事業にも大きなインパクトを及ぼしています。

当社の感染防止策としては、お客さまの安全・安心に配慮した営業体制に努めるほか、リモートワークを素早く実施するなど、しかるべき対応を講じてきたと評価しているものの、同時に課題も顕在化しました。デジタル化やお客さまの新しい生活様式、消費行動の変化に直ぐに対応できているとは言えません。

感染症拡大がいつまで続くのか、現時点では誰にも分かりませんが、いずれにしても企業として新たな環境に素早く適応し、生き残らなくてはなりません。また、私たちの事業はステークホルダーの皆さまとの連携なしには成立しません。その意味から、社会的要請にいかに素早く対応し、企業としての存在価値を示せるかが重要であると考えています。

デジタルシフトを加速し、環境変化を成長機会に転換する

新型コロナウイルス感染症をきっかけに、人々の生活様式や行動は大きく変化しはじめています。私はこの変化を、これからの当社事業を考える上で非常にポジティブに受け止めています。その一つの要因が、社会におけるデジタル化の急速な進展です。外出自粛や巣ごもりによって生活や消費行動のデジタル化・オンライン化が進んだことで、海外と比較して成長が遅れていた日本のキャッシュレス決済市場は、現在、急速な広がりを見せています。当社の主戦場は現状、オフラインマーケットであり、オンラインでの取扱高は国によって異なるものの、総じて10%以下に止まっています。この割合をオンラインマーケットの拡大とともに伸長させ、向こう5年間でオンライン・オフラインの割合を同程度にまでしなくてはならないと考えています。そのために、より一層スピードを上げてサービスのオンライン化やキャッシュレス決済への対応を進めていきます。

また、お客さまとのタッチポイントや社内の業務プロセスにおいても、オンラインに移行させる絶好の機会です。海外では、日本で当たり前のオンラインのクレジットカード手続きが、今もアナログで行われているケースが多数あります。また逆に、日本のようにローン契約時に印鑑やサインが必要な国もあります。これまでアナログで行っていたことをデジタル化することで、お客さまにとってはより便利で快適な商品・サービスの提供が可能になるほか、社内業務においても、オペレーションの効率化や生産性向上につなげることができます。

そしてこの先、金融業界においてオンラインでサービスが提供できない企業は、異業種からの新規参入企業による淘汰が加速していくと予想されます。各国での5Gサービスの提供により、シームレスにつながるインフラが出現することで、この流れはスピードを増して進展していくでしょう。私は、これまでオフラインで進めていた業務、商品・サービスなど、すべてをデジタルに移行していかなければ、今後の世界において生き残ることができないという強い危機感を抱いています。今後は、既存業務のデジタル化に加え、各社の事業におけるバリューチェーンをデジタルシフトすることで、お客さまに提供する商品やサービスも新たな形態に変えていきます。これについては各国の法制度との兼ね合いもありますが、この1〜2年の間に完成させなくてはならないと考えており、強い覚悟を持って施策を推進していきます。

金融サービスから総合サービスへの変革

当社は、今後の経営の方向性として、「金融サービスから総合サービスへの変革を目指す」ことを宣言しています。これは、従来の金融事業に止まらず、幅広い事業ポートフォリオを構築することで、金融サービスと金融以外のさまざまな生活サービスを組み合わせ、多様な顧客ニーズに応えられる企業に進化することを意味しています。

例えば海外では、社会インフラが十分に整備されていない国・地域において、一定の所得を得るためにはモビリティ(移動手段)が重要な役割を果たしています。モビリティ購入時における金融サービスの提供やモビリティを提供する事業者の支援などを当社が行うことで、お客さまの所得やライフステージに応じた商品・サービスと私たちの金融サービスを結び付けています。このように、事業機会を自ら創出し、そこに金融サービスを組み合わせる事業を海外では多数展開しています。今後は、国内も含めて幅広い事業ポートフォリオを構築することで、お客さまの毎日の生活に欠かせないサービスの創造を目指します。

事業ポートフォリオ構築の一環として現在進めているのが、国内における保険事業への参入です。2019年、当社は銀行持株会社から事業会社へと移行し、これにより銀行法上の業務範囲規制に縛られずにさまざまな事業に参入することが可能となりました。この利点を活かし、2020年3月にはドイツのアリアンツグループ傘下の日本法人であるアリアンツ生命保険株式会社を買収・子会社化しました。今後は、例えばイオングループのヘルス&ウエルネス事業が提供している健康関連のサービスと保険事業を組み合わせ、お客さまに対して新たな商品・サービスを提供することが可能になります。保険事業が業績に寄与するには多少の時間を要しますが、海外においても同様に保険事業の展開を拡大していきたいと考えています。

また、新たな事業機会の創出にあたっては、当社グループに止まらず、小売やショッピングモールをはじめとするイオングループ各事業から生じる金融ニーズに対して当社がサービスを提供するために、イオングループ全体の経営資源活用に向けた試行錯誤も進めています。中期的には、イオングループや外部パートナーと連携して創り出すさまざまなサービス・事業を組み合わせ、総合サービス提供に向けた事業ポートフォリオを構築していきます。

海外展開における優位性と対処すべき課題

当社は日本を含むアジア11の国と地域に事業を展開し、エリア、事業ともに幅広いポートフォリオを有しています。今後、さらなる経済発展が期待されるアジアを成長の軸足の一つとしていることは、私たちの大きな強みです。これは先に述べた、金融サービスと生活サービスを結び付けるという観点で考えれば、非常に多様なアプローチが可能であるということを意味しています。

各国の市場には、それぞれ異なる特性や法規制があり、時間や労力をかけずに容易に参入できるものではありません。特に今般のコロナ禍のような状況下においては、クロスボーダーでの事業展開はさらに難しくなっています。そのような中で、当社が他社に先行してアジアの市場に展開してきたことは、今後のさらなる成長を目指す上で非常に大きな優位性となります。この優位性を活かして各国で事業を育み、さらに他の国・地域に広げていきたいと考えています。

一方で、海外に事業を展開する中で、当然対処すべき課題はあります。現在、中国やASEANを中心に展開していますが、国によって法規制やビジネスモデルが異なる中で、海外各社を適切に管理し、事業を拡大していくためには、基盤となるITインフラを構築する必要があります。また、これまでの海外経験や今般の新型コロナウイルス感染症への対応を通じて感じたことは、各国の現地法人に権限委譲すると同時に、各社が自律的に経営できるように支援する必要

があるということです。それぞれの国の状況やお客さま、社会を最も理解しているのは現地の従業員であることを考えると、日本の本社がすべてをコントロールすることが必ずしも合理的であるとは思いません。ただし、金融機関としては、当然、遵守すべきルールや実現すべきガバナンスがあるため、これらを重視しながらも、自ら判断して行動できる自律的な組織と経営人財を育成していくことが必要であると考えています。

金融サービスを通じて社会課題解決に貢献する

当社が事業を展開するアジアの国々では、さまざまな社会課題が存在しています。例えば、就業機会が不安定、かつ低所得者層の割合が高いことも深刻な社会課題の一つです。実際、当社の海外のお客さまの約7割が銀行の与信を得られないアンバンクト層の方々です。

そのようなお客さまに対しては、先に述べた通り、モビリティと紐づけた金融サービスの提供を通じて就労機会の獲得をサポートしています。モビリティが手に入れば、遠くの工場や農園などで働くことができるようになります。就労してお金を稼げるようになれば、生活レベルが向上します。結婚して子供が生まれれば、より良い教育を受けさせたいと思うかもしれません。マレーシアでは、自動二輪車の登録台数の約3割が当社の金融サービスを通じて購入されたものです。サービス開始前と比較すると、現在のマレーシアの二輪車市場は規模が倍増しています。それだけお客さまの就労機会創出と生活レベルの向上に貢献できていると自負しています。

日本でも、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、今後は都市を出て郊外や田舎に移住し、リモートで働きたいと考える人が増えるかもしれません。そうなれば、移動のために自動車が必要になったり、オンラインでの買い物が増えたりと、生活様式は変わってくるでしょう。

私たちは、そうしたお客さまのライフステージや各生活シーンを金融サービスの提供を通じて支援することで、より豊かな生活を実現していきたいと考えています。小売発の総合金融事業として、SDGsや今後さらに多様化する社会的ニーズに対して与信を行い、お客さまの生活やそこからつながる社会の発展に貢献することが、当社の役割であると考えています。

経営理念に立ち返る

当社の経営理念は、「金融サービスを通じ、お客さまの未来と信用を活かす生活応援企業」です。この理念が意味するものとは、一つにお客さまの生活や未来というものを考えながら、お客さま一人ひとりのニーズを捉え、生活サービスとしての金融サービスを提供することです。もう一つは、金融の「信用創造機能」として、「お客さまの信用を活かす」ことです。これには、お客さまにクレジットを提供することだけではなく、さまざまな生活シーンの中で必要となる決済や、その他の信用がなければ実現できないサービスを提供することも含まれています。

私たちの存在意義は、イオングループの総合金融事業としてお客さまの生活向上に資する企業であることです。当社がさらなる成長を実現するために、今一度、経営理念に立ち返り、当社として社会にどのような価値を提供できるのかを考え、目指す姿の実現に向けて経営を進めていきます。

ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。