

2017年度 通期決算説明会 原稿・質疑応答

イオンフィナンシャルサービス(株) 代表取締役社長 河原 健次、専務取締役 若林 秀樹

AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD 代表取締役社長 藤田 健二

(司会)

決算補足資料でございますが、8ページ目に修正がございます。

差替えページを資料の後方に入れております。

修正箇所には下線を入れておりますので、ご確認ください。

ホームページにつきましては本日中に更新いたします。

(若林)

P. 1



2017年度通期決算説明会

2018年5月10日



イオンフィナンシャルサービス

東京証券取引所市場第一部
証券コード: 8570

AEON Financial Service Co., Ltd.

1

本日は、弊社決算説明会にご参加いただき、ありがとうございます。

私は経営管理担当の若林でございます。よろしくお願い致します。

連結業績の概要: 経常収益・経常利益は6期連続で過去最高

(単位: 億円)	1Q		2Q		3Q		4Q		通期	
	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比
経常収益	940	104%	1,004	111%	1,021	109%	1,112	111%	4,079	109%
経常費用	820	107%	839	109%	859	109%	902	111%	3,422	109%
経常利益	119	87%	165	121%	162	109%	210	109%	657	107%
損益調整仕訳	-	-	40	181%	25	110%	90	100%	155	94%
※損益調整仕訳の減額額※	16	-	14	-	14	-	20	-	64	-
税金等調整前当期純利益	132	97%	163	120%	161	109%	208	119%	665	112%
税金費用	38	141%	38	102%	51	123%	48	349%	176	147%
非支配株主に帰属する当期純利益	23	-	23	-	30	-	24	-	101	-
親会社株主に帰属する当期純利益	70	78%	101	126%	87	99%	127	96%	386	98%

※損益調整仕訳の損益調整仕訳に対する減額額

※国内及び国際数値は、各事業に属するセグメント間の取引の相殺消去後数値

- 経常収益: 4,079億円 (109%、為替影響+54億円) ※()内は前期比
 - ・国内: キャッシングでは稼働口座数126万(期首比+2.6万口座)、1人当たり残高32.9万円(期首比+1.4万円)
- 経常利益: 657億円 (107%、為替影響+10億円)
 - ・国内: 1) 本社機能集約化など構造改革のために先行投資77億円を実施、人件費/経常収益対比16.4%(△0.5pt)
2) カードショッピング取扱店の順調な拡大: ショッピング収益+102億円、ポイント費用+40億円
3) 貸倒費用+28億円、利息返還費用△11億円、開示請求件数は前年比で減少(△41.5%)
4) リスクアセット別、資本回転率の上昇、利回り改善のため、脱税化を実施、利益影響155億円(△10億円)
 - ・国際: システム(IT)投資の効果は審査・債権管理面で発揮、人件費等の効率化、ノウハウの拡大へ移行
人件費/経常収益対比は14.8%(△0.1pt)、貸倒費用/経常収益対比は24.1%(△2.2pt)
※貸倒費用は物販へのシフトを継続したことにより297億円(+2%)、為替影響+12億円と実質改善
- 親会社株主に帰属する当期純利益: 386億円 (98%)
 - ・前年度にイオン銀行の繰延税金資産区分を変更(費用減少)、税金費用+56億円
 - ・国際事業の再成長による利益の拡大、非支配株主利益+20億円

AEON Financial Service Co., Ltd.

2

まず、2017年度連結業績の概要から説明致します。経常収益・経常利益は6期連続過去最高を達成致しました。経常収益は、カードショッピング・キャッシング等、業容が順調に拡大し、4,079億円、前期比109%となりました。国内事業で生産性向上のためのシステム・IT投資、構造改革費用など、先行投資やポイント費用増があり、国内事業の利益は前期比減少となっていますが、後で説明致しますが、実質前期並利益を確保出来ています。一方、国際事業では生産性改善取組の結果、貸倒や人件費抑制効果が出始め、費用の増加は収益の伸びと同程度に抑えられました。結果、経常利益は657億円、前期比107%と、公表数値を達成出来ました。一方、税金費用では、カードのご利用での付与ポイントが貯まり易くなった為、交換が早まり、当期損金になる税金費用が想定より10億円程度増加しました。また、国際事業が再度成長局面に入り、当初計画を上振れたことで、非支配株主帰属当期純利益も想定を4億円ほど上回りました。結果、親会社株主帰属当期純利益は386億円、前期比98%となりました。

連結業容							
		2016年度		2017年度上期		2017年度	
		実績	前期比	実績	期首比	実績	期首比
①	連結有効会員数(万人)	3,894	+172	3,984	+90	4,064	+170
	内、国内会員数(万人)	2,692	+104	2,739	+47	2,775	+83
②	国内稼働会員数(万人)	1,661	+68	1,687	+26	1,702	+41
③	イオン銀行口座数(万口座)	555	+62	580	+25	605	+50
	内、セレクト会員数(万人)	408	+52	430	+22	448	+40
	内、デビットカード(万枚)	6	+6	10	+4	14	+8
④	連結営業債権残高(億円)	44,272	+5,695	48,066	+3,794	52,236	+7,964
①連結有効会員数 ・国内にオンス、コジマビックカメラカード及びタイでのBig C提携カード専 業施策が奏功し、新規会員獲得は順調に推移 ・国内有効会員数とデビットの合計増加数+91万							③イオン銀行口座数 ・セレクト会員に加えデビットカード会員が増加 ・普通預金優遇金利が好調 普通預金残高:2兆0,222億円(+5,773億円)
②国内稼働会員数 ・イオン店舗でのポイント付与率2倍で利用促進 ・WEB明細会員:533万人(前期比+117万人、月間稼働率57%) ⇒年度約23億円の郵送削減効果(※郵送時との比較) ・カードショッピング取扱高4兆9,554億円(前期比110%)							④連結営業債権残高(債権流動化含) ・国内:4兆8,841億円(+7,228億円) ※カードショッピング(+778億円)、住宅ローン (+2,037億円)、個品割賦(+1,429億円) ・国際:5,445億円(+735億円) ※割賦売掛金(+343億円)、貸出金(+392億円)
AEON Financial Service Co., Ltd.							3

次に、連結業容です。

①の有効会員数は、国内で若年層をターゲットとしたミニオンズカードや男性をターゲットとしたコジマ・ビックカメラカードを中心に会員獲得、国際では、タイのBigCカードを推進したことなどにより、連結有効会員数は4,064万人、期首比170万人増となりました。

国内クレジットカード有効会員は2,775万人、期首比83万人の増加に加え、クレジットカードを持ってない若年層や持ちたくない方々対象のデビットカードが8万枚増加しており、合計増加数は91万枚となりました。

②の国内稼働会員数は、イオン店舗でのポイント2倍効果継続に加え、稼働率の高いWeb明細への誘導を図ったこと等により、1,702万人、期首比41万人の増加となりました。

③の銀行口座数は、イオンカードセレクト、デビットカードに加え、資産形成サービスの強化による投信口座の増加も寄与し、605万口座、期首比50万口座の増加となりました。また、セレクト預金優遇金利も好評で、普通預金残は2兆円を超えました。

④の営業債権残高では、国内で住宅ローン・個品割賦債権が増加、国際でも割賦債権・貸出金共に増加し、収益増に寄与しております。

結果、債権流動化を含む連結営業債権残高は5兆1,736億円、期首比7,464億円増となりました。

セグメント業績									
(単位:億円)	国内計			国際計				調整額	合計
	※1	リテール	ソリューション	※1	中華圏	メコン圏	マレー圏		
経常収益	2,791	1,773	1,710	1,237	194	639	403	△641	4,079
前期比	107%	108%	106%	111%	103%	113%	114%	105%	109%
増減	+192	+132	+98	+126	+5	+71	+49	△28	+328
経常利益	335	92	275	283	60	125	98	△6	657
前期比	94%	83%	102%	122%	122%	131%	112%	258.7%	107%
増減	※2 △21	△19	+5	+50	+10	+29	+10	+3	+41
経常利益率	12.0%	5.2%	16.1%	22.9%	30.9%	19.6%	24.3%	-	16.1%
前期比	△1.7pt	△1.6pt	△0.6pt	+2.0pt	+4.8pt	+2.7pt	△0.4pt	-	△0.3pt

※1 国内計及び国際計は、各事業に属するセグメント間取引における相殺消去後の数値を記載
 ※2 国内相殺消去(流動化売却益39億円)の数値を含む(詳細はP.3を参照)

◎国内 主な増減要因 ※()内は前期比 【リテール】 ・資金運用収益+80億円:キャッシング+40億円 ・その他業務収益:住宅ローン償還流動化利益△11億円 ・役務取引等費用+49億円:償還流動化によるソリューションセグメントへの支払保証料+30億円 ・営業経費:広告費(主にポイント費用)+48億円 ・ポイント等の利便性向上に向けた先行投資を実施 【ソリューション】 ・役務取引等収益:ショッピング+56億円、個品割賦+14億円 ・その他業務収益:流動化利益△2億円 (外債売却△29億円、内債(付金銀行)売却△26億円) ・役務取引等費用+40億円:コンサルティング費用等 ・営業経費:減価償却費+15億円、ポイント除く広告費△6億円 ・その他:貸倒関連費用+10億円、利息返還費用△11億円	◎国際 主な増減要因 ※()内は前期比 【中華圏:ACS(A)は現地通貨、円換算で増収増益】 ・ACS(A):ONE PIECE Mastercardの発行、モバイルアプリの改善や付加価値強化により、ショッピング取扱高が拡大 ・人件費/経常収益:14.6%(△1.2pt) ・貸倒関連費用/経常収益:17.8%(△3.6pt) 【メコン圏:AEONTSは現地通貨、円換算で増収増益】 ・AEONTS:カーブスとの与信枠増設による業績拡大 ・人件費/経常収益:14.3%(+0.5pt) ・貸倒関連費用/経常収益:24.8%(△3.9pt) 【マレー圏:ACS(M)は現地通貨、円換算で増収増益】 ・ACS(M):カーブスの個品割賦拡大、クレジットカード取扱高好調 ・人件費/経常収益:15.6%(△0.6pt) ・貸倒関連費用/経常収益:25.9%(+0.9pt)
---	---

次は、セグメント業績です。

まず、国内では、「リテール」でキャッシング中心に資金運用収益で増収を確保。

経常利益では、住宅ローン流動化利益が前期比で11億円減少したこと、ポイント等利便性向上に向けた先行投資を実施したことにより、流動化売却益相殺消去後で前期比△19億円となりました。

「ソリューション」では、ショッピング、個品割賦が収益拡大を牽引、費用では、業容拡大に伴う支払手数料に加え、業務効率化の為の業務委託やコンサルティング費用、システム・IT投資により減価償却費が増加致しました。

結果、経常利益は2%の増益となっています。

国内事業計については、リテールの△19億円の影響により、前期比△21億円となっております。

次に、国際ですが、中華圏は香港で貸倒費用中心にコストコントロールが奏功しました。また、第2四半期からショッピング中心に収益が前年を上回ったこともあり、経常利益は前期比22%と大幅に増加しました。

メコン圏では、タイで与信に対する規制強化がありましたが、優良顧客の与信枠増加により対応出来たことで、前期比13%の増収となりました。

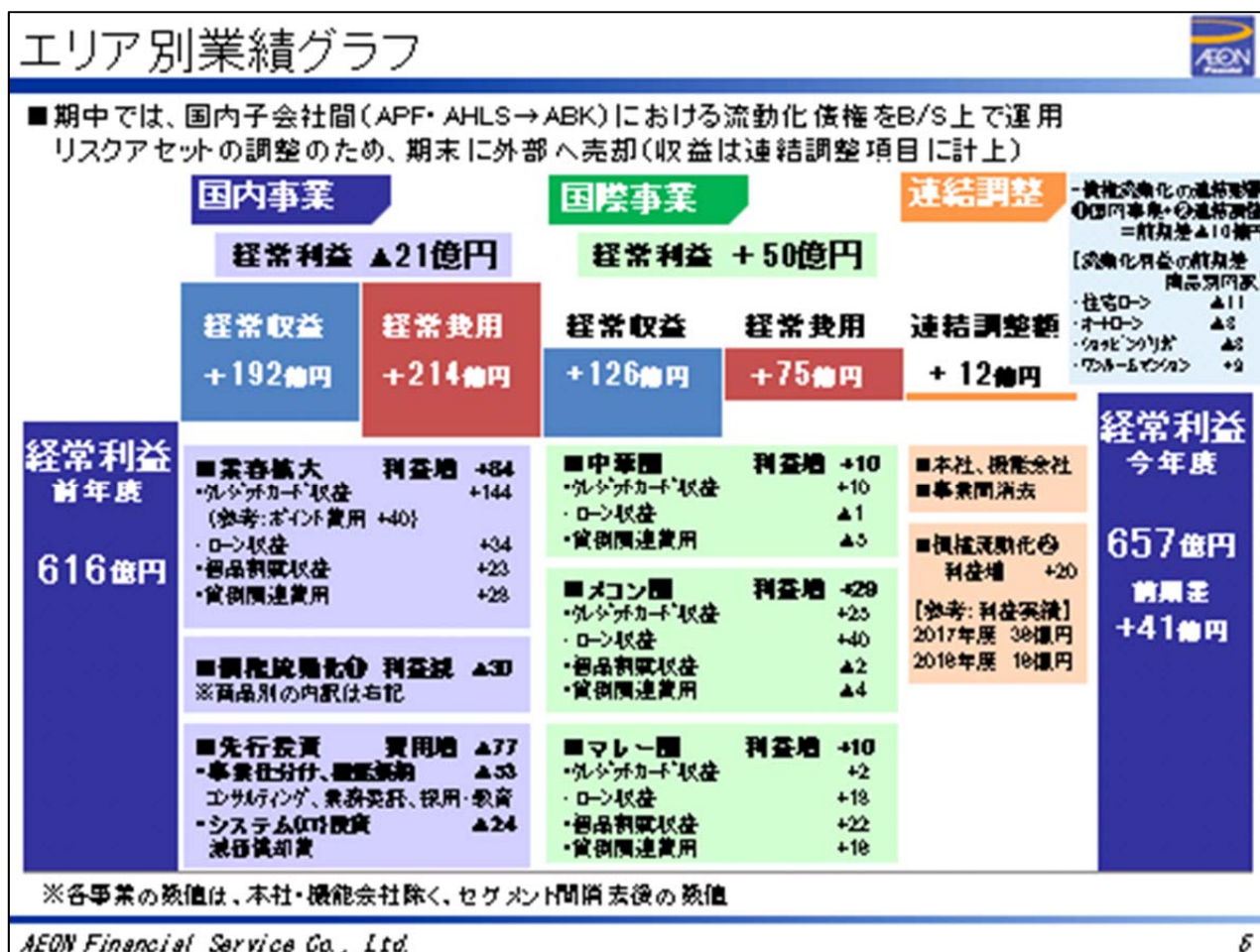
加えて、前年度から取り組んでいる融資から物販へのシフトが奏功、課題であった貸倒費用が前年を下回りました。

結果、経常利益は前期比31%増と収益の伸びを上回りました。

マレー圏では、マレーシアでショッピング、バイク個品割賦が好調に推移したことにより、前期比14%の増収となりました。

費用面では貸倒費用が高止まりしていますが、経常利益は前期比12%増と順調に推移しております。2018年度は香港、タイに続き、与信期間が長いマレーシアでも改善を見込んでおります。

国際事業計では、海外上場3社がいずれも現地通貨及び円換算で増収増益となり、再成長期に入ったものとみております。



次に、エリア別業績について、ここでは、主に国内事業についてお伝えします。

国内事業の経常利益は前期比△21億円でした。内訳は、経常収益でクレジットカード、ローン、個品割賦収益の拡大で、84億円の増益でした。

一方、国内事業の債権流動化①は前期比△30億円でしたが、これは、連結調整額に記載しております通り、流動化利益の一部②が調整額に前期比20億円増加となっております。これは、国内のオート、リフォーム、ワンルームマンションローンを組成するプロダクトファイナンスと住宅ローンサービスがイオン銀行に定期的に流動化しているものです。この時点では、内部取引として消去されます。

イオン銀行では、流動化債権を低利預金で運用して一定期間利鞘を確保した上で、年度末には大きく増加した営業債権残高のリスクアセット調整を行うために、外部投資家へ再流動化して消去された売却益を実現しますが、これは調整額に計上されます。この利益は実質国内（リテール）事業の利益なので、これをリテールに合算するとセグメント経常利益は前期比ほぼフラットとなります。

また、国内事業では、銀行店舗の直営化や本社機能の集約化等の一時的な費用、システム・IT投資等の先行投資を行っており、これらを負担する前の利益ベースでみると、前年度を上回る体力を持てるようになったものと考えております。

国際事業は、前ページで説明した通り、各セグメントで利益拡大、50億円の増益となり、国内外では国内事業の先行負担を国際事業でカバーした形となりました。

連結貸借対照表			トピックス ※○内は期首比	
連結(単位:億円)	通期実績	期首比		
現金預け金	6,504	+1,158	・国内残高:6,167億円(+1,116億円) →償還流動化による資金調達により増加	
貸出金	2兆2,716	+4,067	・国内残高:1兆9,852億円(+3,675億円) →無担保ローン:5,333億円(+258億円) 内、キャッシング4,558億円(+241億円) ※流動化残高:1兆0,049億円(+1,123億円) ※住宅ローン(流動化込):1兆5,117億円(+2,037億円) ・国際残高:2,914億円(+392億円)	
割賦売掛金	1兆2,946	+1,124	・国内残高:1兆0,414億円(+780億円) ※流動化残高:4,845億円(+1,427億円) →個品割賦が拡大 ・国際残高:2,531億円(+343億円) →カードショッピング及び個品割賦が拡大	
貸倒引当金	△588	△84	・普通預金:2兆0,222億円(+5,773億円) ・定期預金:1兆0,294億円(△677億円)	
その他	6,948	+390	・国内残高:3,973億円(+279億円) →長期借入金:293億円(+57億円) 個品割賦の業容拡大により増加 ・国際残高:4,068億円(+171億円)	
資産合計	4兆8,528	+6,655	・リスクアセットの増加を抑制	
預金	3兆0,497	+5,076		
有利子負債 (預金除く)	8,041	+451		
利息返還損失引当金	31	△6		
その他	5,739	+762		
負債合計	4兆4,150	+6,289		
純資産合計	4,377	+366		
負債及び純資産合計	4兆8,528	+6,655		
自己資本比率 (国内基準)	8.33%	△0.26pt		

AEON Financial Service Co., Ltd.

6

次に連結の貸借対照表です。

現金預け金は、第4四半期に次年度の営業債権拡大に向けた流動化による資金調達の実施により、期首から1,158億円増加しました。

貸出金と割賦売掛金の合計で5,191億円増加、資産合計は4兆8,528億円、期首比6,655億円増加しました。

負債合計は4兆4,150億円、期首比6,289億円の増加でしたが、内訳では預金が期首比5,076億円増と貸出金と割賦売掛金の増加額とほぼ同額で、運用と預金を一致させています。

利息返還については、開示請求件数が前期比△42%、利息返還費用も前期比△11億円となったことにより、利息返還損失引当金は31億円、期首比△6億円となりました。

純資産は、4,377億円、期首比366億円増となり、結果、国内基準自己資本比率は8.33%、期首比マイナス0.26ポイントとなりました。

資産収益性の改善 ～債権流動化による資本効率化～



■取扱高、営業債権残高の増加に対応し、調達と運用のデュレーションギャップや運用利回りの改善、リスクアセットの削減を目的とした債権流動化を継続的に実施

	2016年度				2017年度				増減
	住宅ローン + ワクルー	商品預託	オート ショッピング	合計	住宅ローン + ワクルー	商品預託	オート ショッピング	合計	
取扱高	3,753	2,346	45,157	51,256	3,294	2,537	49,554	55,387	+4,130
① 流動化前 (流動化前)	15,112	4,068	8,983	28,164	17,191	5,498	9,761	32,451	+4,287
流動化 調整額	3,102	696	※ 208	4,007	2,475	1,670	※ 107	4,253	+245
流動化 利益影響	102	38	27	165	63	68	23	155	▲9
② 流動化後 (流動化後)	8,925	965	2,452	12,343	10,549	2,404	2,440	15,394	+3,050
流動化率	59%	24%	27%	44%	61%	44%	25%	47%	+3pt
流動化後 (B/S計上額)	6,186	3,102	6,531	15,820	6,642	3,094	7,320	17,057	+1,236
リスクアセット 削減効果	▲1,705	▲515	▲147	▲2,367	▲1,537	▲1,338	▲144	▲3,019	

※オートショッピングの流動化調整額は、サブ貸出での調整額を記載

AEON Financial Service Co., Ltd.

7

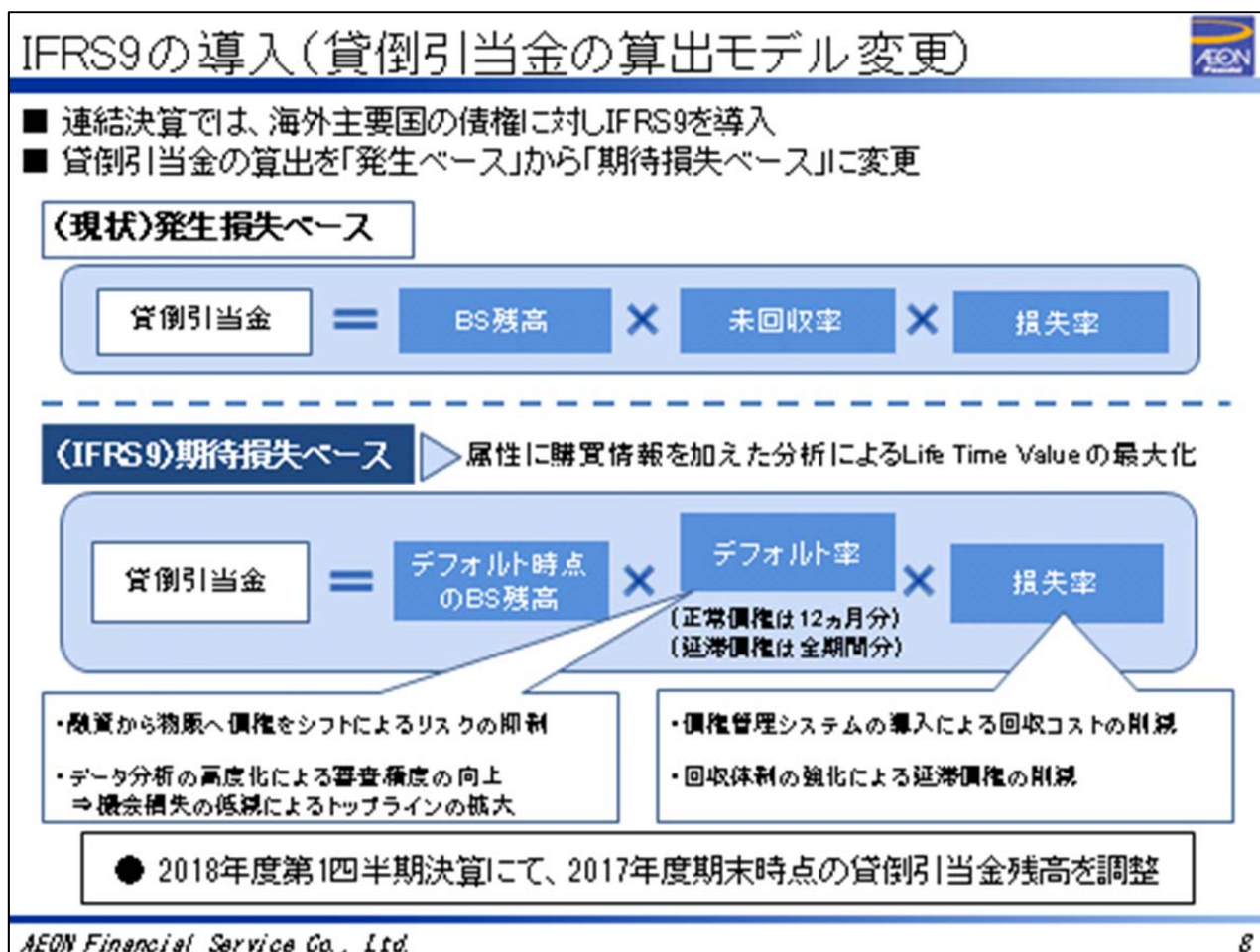
次に、債権流動化による資本効率化の状況を説明します。こちらは、2016年度と2017年度について、債権全体及び流動化債権のフローとストックの状況及び流動化によるリスクアセットの削減効果について記載したものです。

住宅ローン取扱高は、2016年度にマイナス金利導入の影響で大幅に増加しましたが、2017年度取扱高も約3,000億円に上っています。

住宅ローンは、お客さまと長期にわたるお付き合いが可能となる重要な商品であり、今後も継続して拡大してまいります。

結果、流動化前債権残高は、3兆2,451億円、前期比4,287億円の増加となりました。以前からお伝えしております通り、当社は拡大する債権残高への対応として、債権流動化の実施をビジネスモデルに組み込み、「利回り」・「調達とのデュレーションギャップ」の改善及び「リスクアセットの削減」に努めております。

2017年度末時点で総債権の残高の内約47%を流動化しておりますが、利回りが低く、貸出期間が長い住宅ローンを中心に、リスクアセットの流動化及び格付取得により削減することで、資本を効率化しております。



次に、海外でのIFRS9適用への対応についてです。

当社は2018年度より連結決算において海外主要会社の債権について、IFRS9を導入致します。連結子会社では、香港、マレーシア、フィリピンが対象となります。

タイは、現地の方針決定がされておらず、現時点で導入時期は未定です。

導入により、貸倒引当金の算出方法が現在の発生ベースから期待損失ベースに変更となります。債権のデフォルト率は、正常債権は12ヵ月分、延滞債権は全期間分が対象期間となります。デフォルト率をコントロールするために、当社ではこれまで、融資から物販へと債権をシフトし、ポートフォリオの入替を進めることで、効率化と収益性の改善に努めてまいりました。

今後は、顧客属性情報に購買情報を加えたデータ分析の精緻化により審査精度を向上させ、これまで一律の基準を用いることで与信できず機会損失となっていた部分を取り込むことで、トップラインの拡大につなげます。

また、損失率のコントロールについては、管理システムの導入や回収体制一本化などにより、回収に係る投入人員を効率化し、一定範囲内のコストで回収が期待出来る債権の見極めを実施して延滞債権の回収を効率化をします。

尚、2018年度業績予想では、IFRS9の影響を加味した公表数値としています。

また、2017年度期末時点のIFRS9初度適用による貸倒引当金残高については、2018年度第1四半期決算にて、報告申し上げます。

システム(IT)/デジタル化投資の進捗					
システム(IT)投資効果KPI	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 計画	2017年度 実績	2018年度 計画
連結経常収益(前期比)	+9%	+4%	+4%	計画上振れ+9%	(修正) +10%→+8%
連結経常収益	3,596億円	3,751億円	3,900億円	4,079億円	4,400億円
貸倒関連費用/経常収益(国際)	25%	26%	23%	24%	20%
人件費/経常収益(国内)	18%	17%	15%	16%	16%
(国際)	15%	15%	13%	15%	11%

目的	効果	17年度投資額353億円(計画比:88%)の主な投資先	
利便性・生産性の向上	対応レベル向上(提案力・スピード)	国内 260 億円	・ISB他、店舗のデジタル化推進 ・業務効率化対応(ペーパーレス化、RPA導入) ・新商品/サービス稼働に係るインフラ整備
	いつでもどこでもお客さまの金融ニーズに対応		・新商品・サービス開発(スマホアプリ、静脈認証、電子マネー推進、オートローン事業) ・事業仕分け、機能集約に係る効率化投資
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	国際 40 億円 海外 53 億円	・コールセンター(音声認識システム、フレキシビリティダイヤル) ・審査/債権分析能力向上、回収データ基盤開発 ・スコアリングモデル、管理会計システム導入

AEON Financial Service Co., Ltd.

次に、システム、IT、デジタル化投資の進捗について、上の表は投資効果のKPIを時系列で並べたものです。

連結経常収益については、ペーパーレス化によるスムーズなサービスの提供等により、クレジットカード・住宅ローン等取扱高が計画を上回ったこともあり、2017年度は前期比4%増の収益計画の処、実績は9%増と当初計画から上振れました。

その為、2018年度は当初の前期比10%増の計画を8%増に修正しております。

しかしながら、当初計画比では10%を超える伸び率となっており、計画通りの進捗となっています。

貸倒費用については、2016年度の26%から24%に低下しており、徐々に成果が出始めております。

人件費については、国内は銀行店舗の全店直営化や本社機能の集約化等の取組もあり、計画通りの進捗である一方、国際では、タイのBiGCカード等、営業の取組強化の影響もあり、進捗が遅れ気味となっています。

2018年度は、17年度に実施致した国内コールセンター投資、審査、債権管理での投資効果がフルに寄与することを見込んでいます。

私からの説明は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

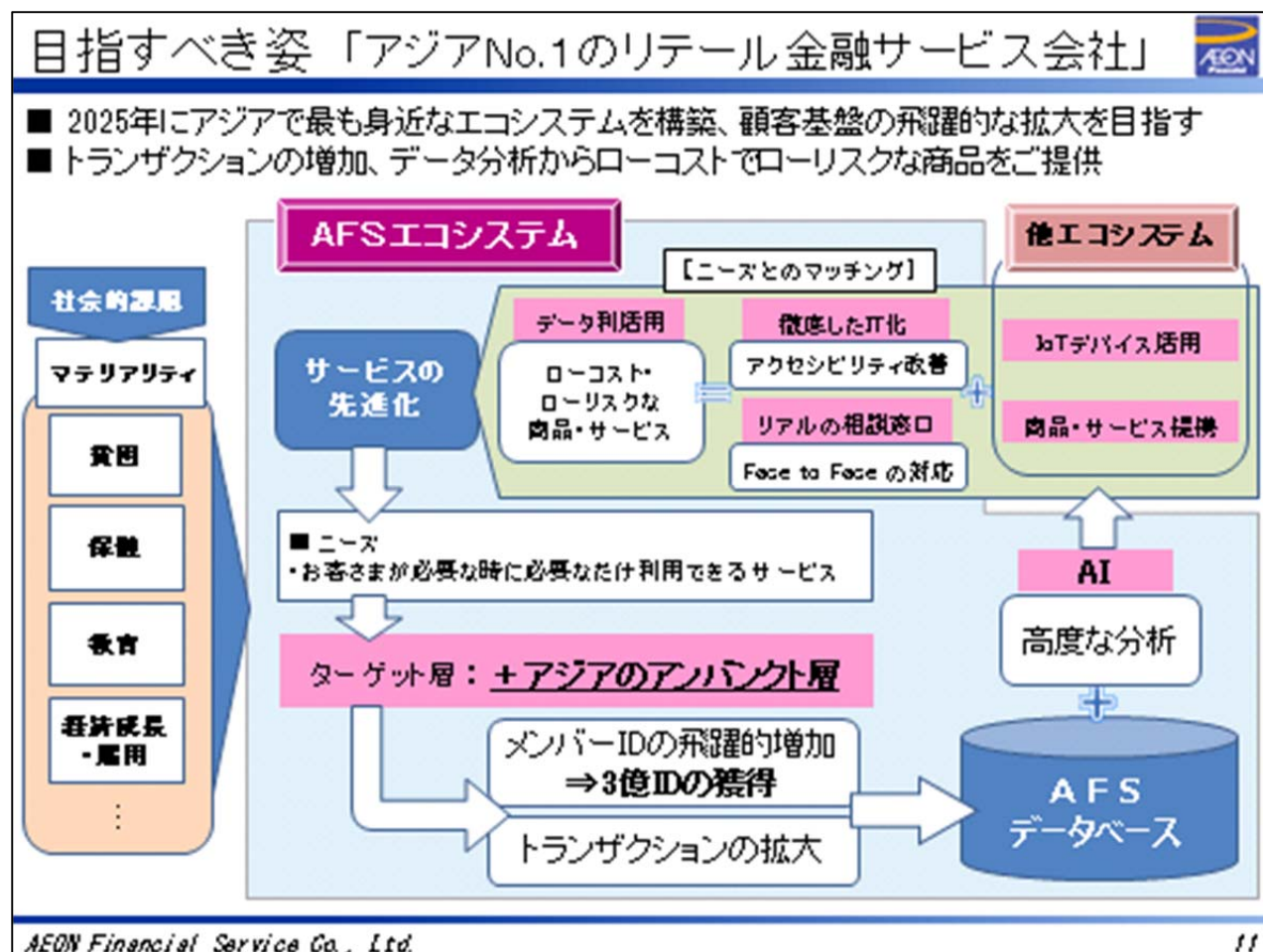


今後の方向性

ー AFSエコシステムの構築 ー

イオンフィナンシャルサービスの河原でございます。

それでは、続きまして今後の方向性について、説明させていただきます。



以前にもご説明したことがあると思いますが、当社は目指すべき姿として、「アジアNo. 1のリテール金融会社」になることを掲げております。これはどういうことで表現するかというと、2025年にアジアで最も身近なエコシステムを構築していくということで達成しようと考えております。これは、非常に抽象的ではありますが、ここで説明しておりますメンバーIDの飛躍的増加という表現がございます。この数値を申し上げたのは今回は初めてでございますが、3億IDという表記を初めて記載しておりますが、これは現時点では4,100万IDであると考えて頂ければと思います。2025年にはこのID数を3億に拡大していくことを考えております。

2025年にアジアで最も身近なエコシステムを構築していくことで達成していく。として、3億IDという結果が出てくる。当社をとりまく経営環境を見てみますと、もう言い古されたことではありますが、日本では少子高齢化が進む中、中所得層が減少し、低所得層が増大していく事が予想されております。

一方で、アジアの展開国においては低所得者層が減少し、中所得層が増大していくことが予想されます。

また、金融サービス業界では決済分野におけるスマートフォンへの機能拡充を通じた異業種からの参入がますます激化してまいります。

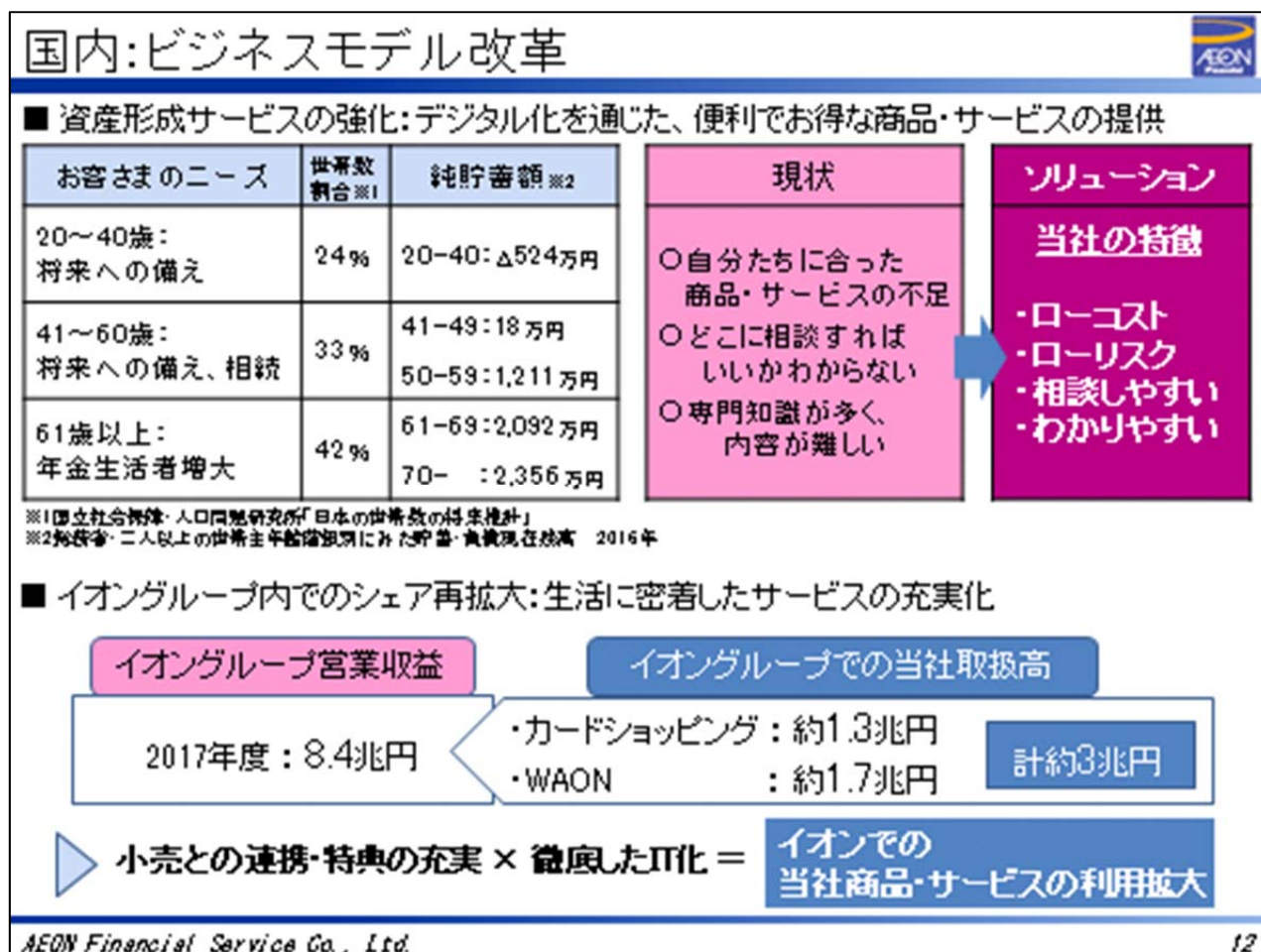
所得やサービスの変化が起きる中、お客さまのライフスタイルも多様化していくと考えております。また、ライフステージごとのニーズにも変化が見られております。

また、同時に社会の変化に伴う、様々な社会的課題についても、当社は企業に求められる要求事項が変わってきていると考え、その解決がビジネスの機会であると考えております。

そうしたニーズや社会的課題の変化に対応するため、当社のサービスを徹底的にIT化し、アクセシビリティを改善してまいります。同時に、リアル店舗においてもIT化を進めており、イオン銀行のインストアブランチでは95%の

業務がペーパーレス化できております。当社グループ全体ではまだペーパーレス化が進んでおらず、今後自動化も含めて進めてまいります。加えて、自社のリソースだけで全てのニーズに対応することは不可能なため、当社とは異なるエコシステムとの共同を図ってまいります。あくまでも、お客さまが選択することでございますので、お客さまの利便性をいかに掛け合わせて追及していくかにかかっていると考えている。先ほど、若林から申し上げたようにデータの分析を通して、お客さまへのサービスを改善していく、それを、ローコストで実現することで、さらなるサービスの向上につなげていきたいと考えております。こうしたことをアジア全域でカバーしていくことで、当社の特徴である「アジアのアンバンクト層」をもターゲットとしていけると考えております。これまで展開してきたという自負もあり、これからも改善していくことで、さらにアンバンクト層を取り込むビジネスを手掛けていけると考えております。これが実現できるのが当社の強みだと思っています。

アクセシビリティの改善により、当社サービスのメンバーを飛躍的に増加させ、3億人のIDを用いて、購買、借入、保険、資産運用等でのトランザクションをデータベースに集約し、ここにAIを用いたクロスセルを進めてまいります。3億と申し上げておりますが、さらに拡大することでビジネスチャンスが獲得できると考えております。



次に、目指すべき姿を実現するためには、国内におけるビジネスモデルの改革も必要となっておりま

国内では、アセットビジネスで大きく成長しておりますが、資産収益性や生産性の向上の観点から資産形成サービスを強化してまいります。

昨年の10月にイオンクレジットサービスが運営していた銀行代理店業務を、イオン銀行に全て集約し、全インストア
 ブランチでお客さまに投資商品を売ることが出来る体制となりました。

昨年の10月からスタートした体制ですので、昨年内は大きな成果が出ておりませんでした、1月くらいから相当の
 力が出てきております。従来、毎月20～30億円の投資契約額だったのが、1月には100億円弱が単月で契約
 できるようになりました。そうしたことも1つの成果であると考えております。

ご覧の表は、年代別の世帯数割合と、貯蓄額から負債額を引いた純貯蓄額について記載したものです。

ご覧のとおり、純貯蓄額は20歳から40歳ではマイナス、

41歳から49歳まではわずかにプラスとなっております。

これは、住宅ローンの返済や子供の教育に係る費用負担が大きいことが要因と考えられます。

当社は、これらの方々に住宅ローンも提供しながら、運用商品も提供していくことで、若年層の方に将来にわたる
 資産形成の手助けをしていくということで、新たに顧客層を開拓していきたいと考えております。

そのために、お客さまごとのニーズに合ったローコスト、ローリスクな商品の開発、相談しやすい店舗運営、わかり
 やすいご説明を徹底してまいります。

また、当社の顧客獲得、サービスの利用拠点であるイオングループでのシェア拡大に取り組んでまいります。

イオングループでは2017年度の営業収益、つまり売上高が8.4兆円でした。

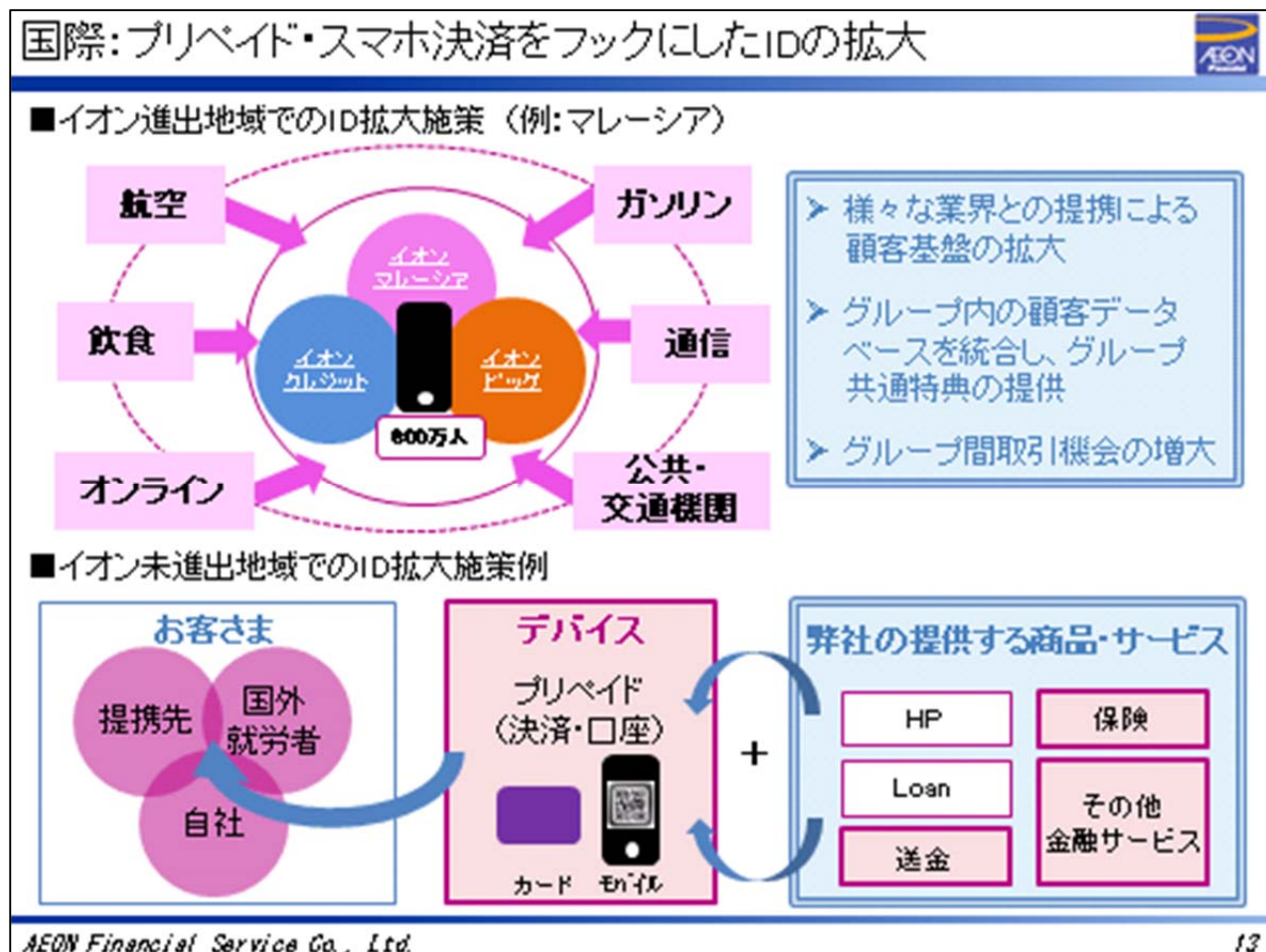
この売上高における、当社のカードショッピング取扱高は1.3兆円、またプロセッシングをしております電子マネーWAON取扱高は1.7兆円で、これを合わせますと3兆円になりますが、当社としては満足いく水準ではないと考えております。

再度、小売との連携強化、お買い物特典の充実に、当社サービスの徹底したIT化を掛け合わせることで、イオンとのコラボレーションをさらに進めてまいります。

既存の金融機関ではビジネスモデルを変革中であると思いますが、当社も悪戦苦闘しながら取り組んでいることは事実です。しかしながら1つだけ異なるところは、お客さまと常に寄り添いながら、長い期間、お客さまとお付き合いできるサービスを提供していくという強い信念を持って取り組んでいるところだと思っています。住宅ローンをフックに30年から35年間、お借り頂いた方とはほとんど一生涯、資産形成ステージにおいて、当社とお付き合いいただける環境が得られております。当社はそういったオプションを、お客さまから頂いたというように

思っておりますので、そうした貴重なお客さまとしっかり一生涯、寄り添っていけるサービスを提供してまいります。

また、既にご案内と思いますが、経済産業省が2025年に、非現金決済比率を40%に上昇させることを目標とすることを発表しております。当社では2025年と言わず、2023年くらいには実現しているのではないかと考えております。日本全体で、そうした追い風が吹いており、当社にとって好都合な環境となっていると考えております。



次に、国際事業では、プリペイドカード、スマホ決済によるID拡大を目指します。

イオンの小売店舗が進出しているマレーシアを例に説明しますと、マレーシアでは、イオンマレーシア、イオンビッグマレーシアの約400万枚のポイントカード事業を受託し、当社の既存メンバー200万人と合計した600万人のメンバーがいっぱいいます。

ポイント機能を搭載したプリペイドカードやスマートフォンを軸にすることで、当初は与信の対象とはならないお客さまもメンバーとして獲得を推進してまいります。

加えて、現地の航空会社や飲食店、オンライン企業、公共・交通機関など様々な業界と提携し、お客さまの利便性を高めることで、メンバー数のさらなる拡大を図ります。

更に、イオングループの中で分かれて存在している顧客データを統合し、データ活用を行うことでクロスセルを推進し、さらなる成長を遂げたいと考えております。

また、イオンの小売店が進出していない地域においても、QRコードをはじめとするプリペイド機能を、カードやスマートフォンに搭載し、お客さまの獲得を推進してまいります。

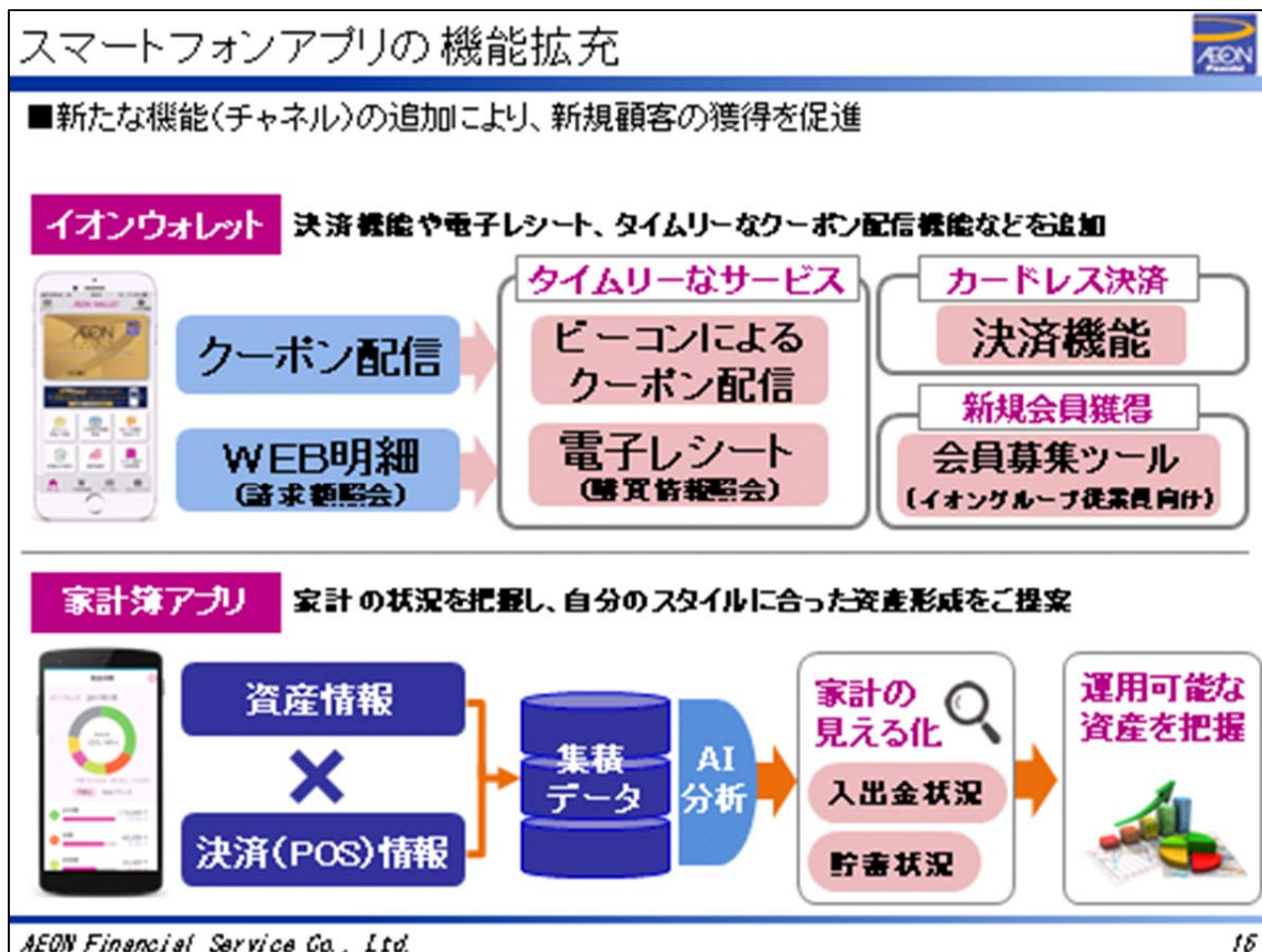
スマートフォンに決済だけでなく、口座と似たような機能を持たせることで、ハイヤーパーチェスやパーソナルローンに加え、送金ビジネスや保険販売につなげることができると考えております。



2018年度実施事項

- 「デジタルシフトの徹底推進」
- 「お客さまのニーズへの徹底対応」
- 「海外での成長加速」

それでは、次に2018年度の実施事項についてお伝えいたします。2018年度は、「デジタルシフトの徹底推進」、「お客さまのニーズへの徹底対応」、「海外での成長加速」に取り組んでまいります。



ここでは、メンバーIDを拡大するためのスマートフォンアプリの機能拡充について触れさせていただきます。

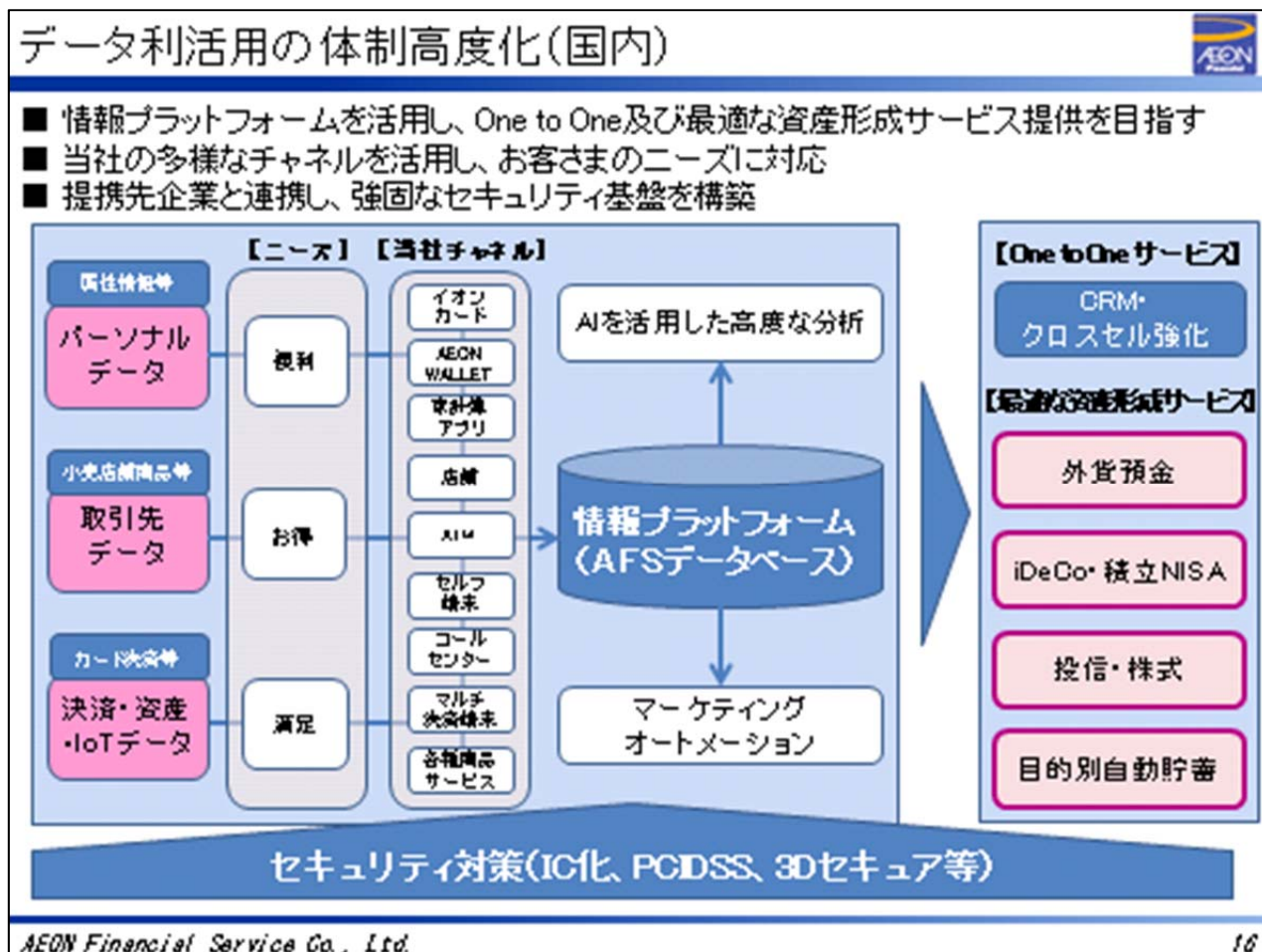
当社ではクレジットカードに対するニーズ、資産形成に対するニーズにそれぞれ最短で最適な対応を図るためのアプリをご用意しております。

クレジットカード向けの「イオンウォレットアプリ」では、これまでクーポンの配信や、請求額の照会ができるWeb明細が主な機能でございました。

今期は、ビーコンを用いて、良く利用する店舗に近付くとクーポンが自動的に配信される機能や、買い物をした後、即座に履歴を確認できる電子レシートなど、タイムリーなサービスを強化いたします。

更に、手ぶらでスマホだけで買い物が済む、アプリでの決済機能や、イオングループ従業員の方向けの会員募集をアシストする機能を搭載してまいります。

また、最適な資産形成サービスを提供するための「家計簿アプリ」を用意し、お客さまの資産情報とイオンでの決済情報をAIにて分析し、家計のフローとストックをわかりやすく、見て頂けるように進化させてまいります。



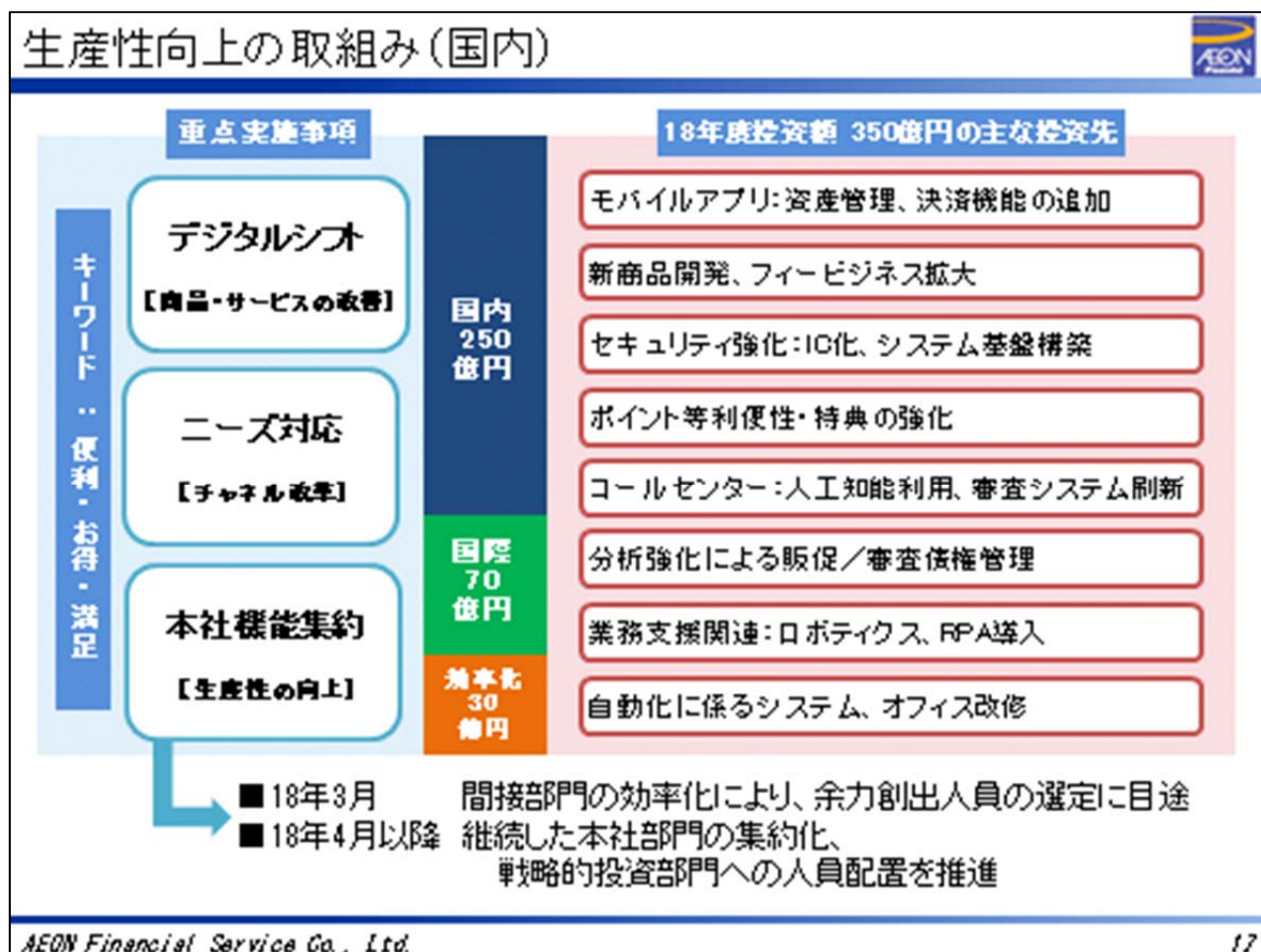
次に、データを活用するために必要な、体制の高度化についてです。

当社はお客さまからお預かりする属性情報等のパーソナルデータや、加盟店さま等の取引先データ、クレジットカード決済データを保有しております。

お客さまが持つニーズに対し、店舗やスマートフォンアプリ、コールセンターといった多様なチャネルを通じ、情報をプラットフォームへと集積しております。

この情報プラットフォームを活用し、お客さま指向のマーケティングを強化することで、お客さま一人ひとりにあった商品・サービスの提供に努めてまいります。

また、提携先企業と連携し、IC化、PCIDSS、3Dセキュアに対応し、強固なセキュリティ基盤を構築してまいります。



次に、これらの取組みを実現するためのシステム(IT)/デジタル化投資について説明いたします。

2017年度、当初400億円と申し上げていた投資額に対して、若干下回っておりますが、その差分については、2018年度で取り組む計画です。

2018年度は当初300億円と伝えておりました投資額は、350億円となっております。これは、中期計画の1,000億円の金額が増加したわけではなく、2017年度に執行できなかった約50億円が、2018年度にまわっているとのお考えをたく存じます。遅れているのではないかと指摘がございますが、若干遅れたという状況です。

国内では、商品・サービスの改善として、モバイルアプリに加え、先日リリースいたしました外貨預金等のフィービジネスの拡大に向けた新商品開発、セキュリティ向上への投資を行ってまいります。

また、グループ全体で複雑になっておりますポイントの利便性向上や、特典の強化を図ってまいります。

また、お客さまとの接点であるコールセンターでのAI利用等、強化してまいります。

国際では、国内同様モバイルアプリの機能追加を図るとともに、SASを活用したマーケティング精度の向上に取り組めます。

加えて、審査システム強化、新債権管理システムの導入による人件費抑制、貸倒費用の削減を図ってまいります。

中期計画が始まった年に、2017年度くらいから少し効果が出てくるお伝えしておりましたが、実際に2017年度の数値を見てみますと、少しずつ2017年度の後半から投資効果は出てきていると考えております。2018年度はさらに、効果がさらに発揮されるシステム投資を行ってまいります。

また、本社機能の集約化では2018年3月までに機能集約により人員を30%削減するための準備が整っております。人員の戦略部門への再配置は、この第1四半期に実施する予定でございます。

今期は3月まで19台だったRPAを、第1四半期には50台と大幅に増加させ、さらなる効率化を図ってまいります。

それにより2018年度末は、本社人員をさらに10%削減する計画でございます。

2017年度及び2018年度で、ACS(イオンクレジットサービス)、ABK(イオン銀行)、AFS(イオンフィナンシャルサービス)の本社人員について、約40%削減することを目標として掲げております。



既存事業の強化(国際)

- プレミアムカードの発行、提携カードの推進等、クレジットカードの利用を促進
- モバイルアプリの機能追加、マーケティング強化によりクロスセルを推進

クレジットカードの利用促進	プレミアムカードの発行・推進	新規:香港、マレーシアでの発行開始 推進:タイ国際航空カードの推進
	提携カードの推進	新規:マレーシアでヤマハカード、コーポレートカード発行 推進:タイでBig Cカード、香港でONE PIECE Mastercardの利用を促進
クロスセルの推進	モバイルでの機能追加	決済:マレーシア、カンボジアで電子マネー、タイでサムスンペイ導入 融資:タイ、香港でアプリからのローン実施 保険:香港、マレーシアでの販売強化
	マーケティング強化	小売と連携した、カード利用状況の分析
	労働分配率の改善	RPA導入、ペーパーレス化、本社集約化
生産性の向上		

AEON Financial Service Co., Ltd.

18

次に、国際事業における既存事業の強化です。

国際事業では、資産収益性を改善するために2016年度より、融資から物販へのシフトを行ってまいりました。

先ほど、エリア別の業績でもお伝えした通り、トップラインを拡大しつつ、貸倒費用を減少させることができ、再成長のステージへと入っております。

今期は、その成長をより加速させるために上場3ヶ国では、ご覧の取り組みを行ってまいります。

まず、各国で需要が高まっておりますプレミアムカードの発行でございます。

香港、マレーシアでは中間から上位所得者層の方々に向けた、ゴールドカードを以前より発行しておりましたが、お客さまからはさらにグレードの高いカードの発行を求められておりました。

今回、新たに香港、マレーシアで特典を強化したプレミアムカードを発行し、利用額、利用頻度の高いお客さまの獲得を図ってまいります。

また、タイでは利用単価の高い、タイ国際航空カードの利用を促進してまいります。

提携カードにおいては、マレーシアで新たにヤマハさんとのカードや、コーポレートカードを発行し、新たな顧客層を開拓してまいります。再度、タイのお話をしますと、BigCカードにて中間層から上上位所得者層拡大を図っており、これをさらに強化いたします。

香港ではワンピースカードで若年層の獲得を推進いたします。

さらに、国内と同様に、スマートフォンでのサービス強化に対して、取り組んでまいります。

決済では、マレーシアのプリペイドカードを発行予定です、カンボジアで4月に開始しました電子マネー導入タイではサムスンペイを5月1日から開始しております。

こうした決済に対するお客さまニーズの多様化に対応し、決済からサービスを利用し始めたお客さまに対し、アプリを活用したローンの提供や保険販売を行うことでクロスセルを強化してまいります。

それらの効果的な実施等、マーケティングを強化し、イオンを中心に、小売店での利用状況を分析し、利用の促進につなげてまいります。

加えて、生産性の向上を図ることは日本と同様変わりありません。

大きなオペレーションがあるタイでもRPAを導入等により、労働分配率の改善に努めてまいります。



次に、国際事業での新たな収益源の拡大についてです。

当社の展開国では、国ごとで様々な社会的課題が存在しております。

当社は課題解決を事業機会と捉え、2017年度では雇用の創出と所得増加をキーワードとして、フィリピンでIoTデバイスを活用した、トライシクルドライバー向けのローンを開始いたしました。

これは、既にカンボジアでの4輪タクシードライバー向けにも応用しており、今後も展開各国へ広げていく計画です。

2018年度は、前のページでお伝えした通り、カンボジアでリエル建の電子マネー事業を開始いたしました。

カンボジアでは現金としての、リエルの持ち運びが大きな社会課題となっており、今回の電子マネー発行が課題解決にも結びつくものと考えております。カンボジアの中央銀行の方にも感謝されている商品でございます。

加えて、当社が得意とする生活に密着した分野では、マレーシアで、現地のイオングループと協力したプリペイドカード発行により、アンバンク層へのサービスが強化されます。

マレーシアでは、クレジットカードを保有するために、制限を超える収入が必要となっております。プリペイドカードであれば、そうした制限を超え、サービスを提供することが可能となることから、多くのお客さまにご利用いただけるものと考えております。また、先ほどのフィリピン、カンボジアと同様に、インドネシアにおいて、タクシーのシェアリングサービス事業者向けファイナンスを実施いたします。

インドネシアでは、クレジットカードを発行していることに加え、イオンの大型ショッピングセンターも2店舗ございます。その駐車場でタクシーをご利用いただくこともでき、お客さまの利便性改善につながるものと考えております。

さらに、イオンの大型店舗がないフィリピンでは、現地で福利厚生サービスを展開する企業と提携し、顧客基盤の拡大を図ってまいります。

2018年度 連結業績予想



- AFSエコシステムの進化に向けた顧客・事業基盤の拡大
- ビジネスモデルの転換により、債権ポートフォリオの変革、収支構造の変化を促進

	2018年度通期	
	業績予想	前期比
経常収益	4,400億円	107.9%
経常利益	725億円	110.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益 (1株当たり当期純利益)	420億円 (194円66銭)	108.6%

	第2四半期末		期末		年間		配当性向	
	予想	前期比	予想	前期比	予想	前期比	予想	前期比
配当予想	29円	±0円	39円	±0円	68円	±0円	34.9%	△3.0%

AEON Financial Service Co., Ltd.

20

最後に、2018年度の連結業績予想でございます。

今期はAFSエコシステムの進化に向けた、初年度として顧客及び事業基盤の拡大に努めてまいります。

また、アセットビジネスに加え、フィービジネスを拡大する生産性の高いビジネスモデルへの転換を図るとともに、債権ポートフォリオを変化させ、資産収益性を改善してまいります。

その結果、2018年度の経常収益は、4,400億円、前期比107.9%、経常利益は徹底したIT化でのコストコントロールにより、725億円、前期比110.3%、親会社株主に帰属する当期純利益は420億円、前期比107.0%を達成してまいります。

なお、債権流動化による利益影響額は、100億円程度を見込んでおります。

配当予想につきましては、引き続き成長に向けた投資を行うことから、前年同様に、上期29円、期末39円、年間68円とさせていただきたく存じます。それにより配当性向は34.9%となる予想です。

当社の配当性向は従前から30から40%を目標としていることをお伝えしておりますが、今期の予想もその範囲に収まる計画でございます。

2018年度は、2019年度にビジネスモデルの転換による成果を得るための、飛躍の年として、しっかりと業績を残していきたいと考えておりますので、ご期待いただきたく存じます。

イオンクレジットサービス(マレーシア) 2017年度業績及び重点実施事項

2017年度業績						
〔単位RM百万、%〕	上期		下期		通年	
	実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比
クレジットカード	585.7	109	660.6	116	1,246.3	113
新車事業	1,018.5	99	920.5	93	1,938.9	96
個人ローン事業	475.2	114	387.1	83	862.3	97
取扱高合計	2,079.4	105	1,968.2	97	4,047.5	101
営業収益 合計	671.8	115	686.8	108	1,361.6	111
営業費用 合計	474.8	111	489.1	109	963.3	110
営業利益	197.7	126	200.7	104	398.3	113
当座純利益	147.2	125	152.9	104	300.1	113
10月～12月 平均・1RM=27.25	40.8	・	42.4	・	83.2	・

〔単位RM百万、%〕	2016年度末	2017年度末	前期比	繰上比
営業債権残高	6,438.7	7,156.3	111	92.8
資産合計	7,278.4	7,705.7	106	100.0
負債合計	6,047.4	5,848.2	97	75.9
自己資本	1,231.0	1,857.5	151	24.1
負債自己資本合計	7,278.4	7,705.7	106	100.0

クレジットカード	RM 640百万、前期比109%
割賦	RM 4,705百万、前期比109%
個人ローン	RM 1,915百万、前期比118%

・2017年度に強利転換社債RM432百万発行
・2月末転換比率は82.6%
・資本金RM508百万、前期差+RM393百万

イオンクレジットサービス(マレーシア)業績及び本年度の重点実施事項について報告いたします。

まず 2017 年度業績についてです。

2017 年度は取扱高 40 億 4 千 7 百万リングット、前期比 101%、営業収益 13 億 6 千 1 百万リングット、前期比 111%、営業利益 3 億 9 千 8 百万リングット、前期比 113%、当期純利益は約 3 億リングット同 113%と増収増益となりました。取扱高ではクレジットカード及び小型バイクの取扱高が前期比 10%以上の伸びとなったものの、昨年から債権良質化に取り組む自動車割賦及び個人ローンが前期比を割った結果合計では前期比 101%の伸びとなりました。

営業収益では営業債権の積み上げが順調に出来ている二輪・四輪割賦を中心に収益を拡大。また取扱が伸びたクレジットカードはマンスリークリアのお客さま構成比が増加したため取扱高伸び率 113%に対して 107%の伸びとなっております。個人ローンは特に下期から取扱高を抑え債権良質化を推進しておりますが、昨年度及び上期での営業債権上積みにより前期比 123%と大きく拡大しました。

次に営業費用です。

営業費用は 9 億 6 千 3 百万リングット、前期比 110%。

貸倒引当金繰入額は 336 百万リングット、前期比 110%と増加、割賦商品では自動車、バイク割賦で昨年ほぼ横ばいとなるも、個人ローンの貸倒引当金増加が影響し全体では増加。対営業収益は 24.8%、前期比より 0.3%改善致しました。

人件費は前期比 109%、収益比は 14.6%、前期比 0.3%改善致しました。支店スタッフのマルチタスク化等により人員数は横ばいも、業務部門での効率改善等には至りませんでした。

次に貸借対照表に移ります。

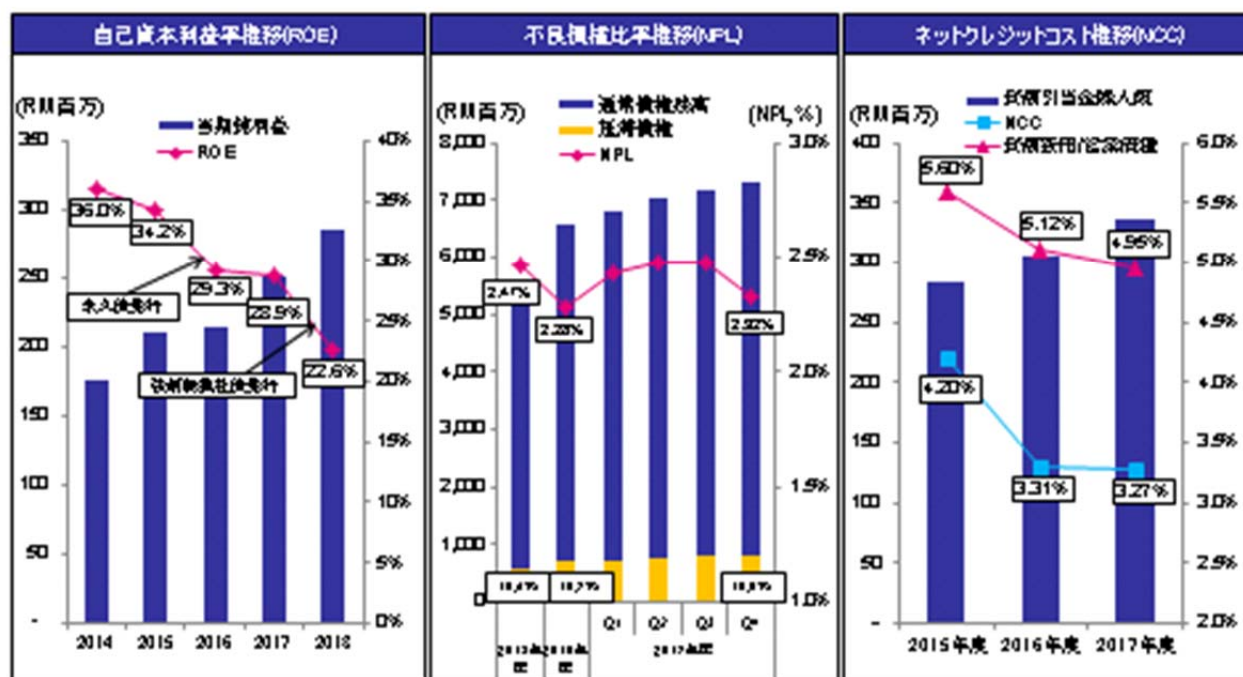
営業債権では家具家電割賦等一部商品で債権拡大に苦戦も全体では前期比 111%の増加となりました。

また、2017 年は 9 月に事業拡大を目的とした強制転換社債を 432 百万リングット発行し増資を実施いたしました。

2017年度業績指標



- NPL - 期末では微増、債権良化策・審査厳格化による新規債権コントロールが影響
- NCC - 営業債権前年比111%、貸倒費用前年比110%、償却債権回収益前期比103%
- バイク・四輪割賦商品貸倒費用圧縮がネットクレジット改善に寄与。



AEON Financial Service Co., Ltd.

23

次に業績指標です。

ROE は転換社債発行により資本金が増加し前年の 28.9%から 22.6%と減少いたしました。不良債権比率は期末時点で 2.32%と前年に比べ微増となっております。

こちらは主に債権良質化に向け審査厳格化を進めております自動車割賦事業や下期から審査を絞り債権優良化を進めた個人ローンにおいて新規債権の伸びをコントロールしたことにより相対的に延滞債権、不良債権の割合が高くなったことが要因です。

最後にネットクレジットコストについてです。ネットクレジットコストは年度末で 3.27%、昨年より若干改善しております。

2016 年度から継続し 5 年超の償却債権の売却を 2017 年度も行っており償却債権からの回収益が増加したこと、また主な要因としてバイク・自動車割賦の貸倒費用の改善によりネットクレジットコストは改善いたしました。

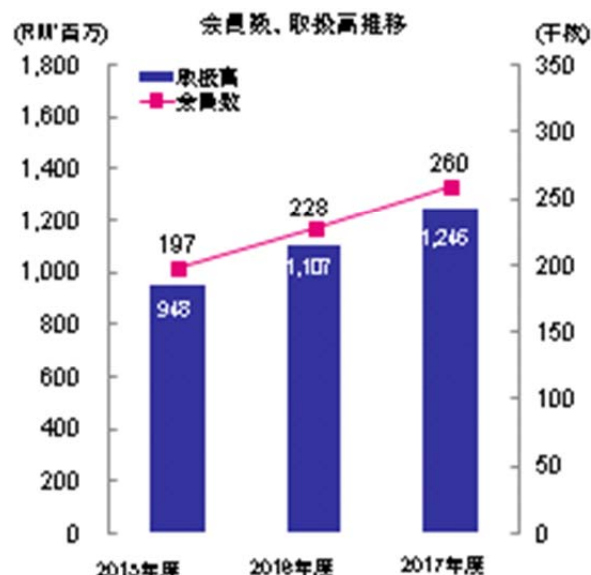
2017年度実施事項 決済事業拡大



【クレジットカード事業】

■募集チャネル拡大によりカード会員数を26万名に拡大。

■優待加盟店拡大、オンアス端末数は2,050台に拡大(前期比202%)



AEON Financial Service Co., Ltd.

24

次に2017年度重点実施事項についてです。まずは決済事業の拡大についてです。

昨年度はクレジットカード会員拡大、取扱高拡大に注力し会員数は2017年度末で26万名、前年より3万2千名増加となりました。

2017年9月にグループの重点エリアでありますマレーシア南部ジョホール州でイオンモールの新店舗が開店、強化エリアとして既存店舗においても募集拡大を行いました。また合わせてWEBでの申し込みを拡大し会員拡大に繋がりました。

また会員利便性の向上のため、優待加盟店を拡大すると共にオンアス加盟店の拡大に注力。昨年度はカフェチェーン店とのオンアス契約等を行い端末設置数は前年比202%と拡大しております。

支店ではタブレットによる申込みを推進し申し込み全体の9割をタブレット受付に移行し、入力作業の削減、審査の迅速化をしております。

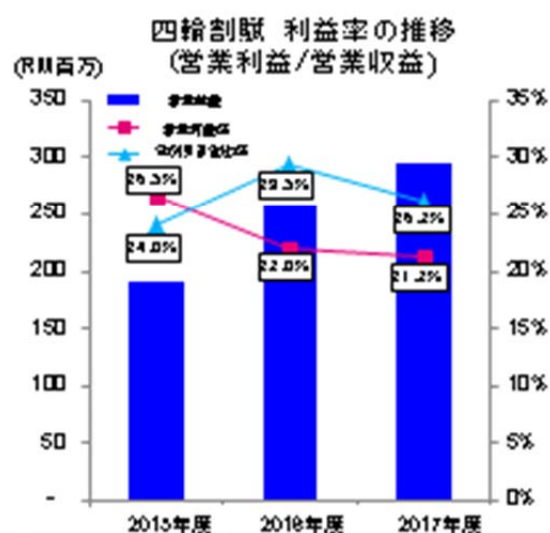
またキャッシュレス化による事務オペレーション削減を進め、店頭での営業力強化を図り、支店店頭カード申込みは前期比35%増と営業力の強化に繋がっております。

2017年度実施事項 既存事業収益モデル最適化

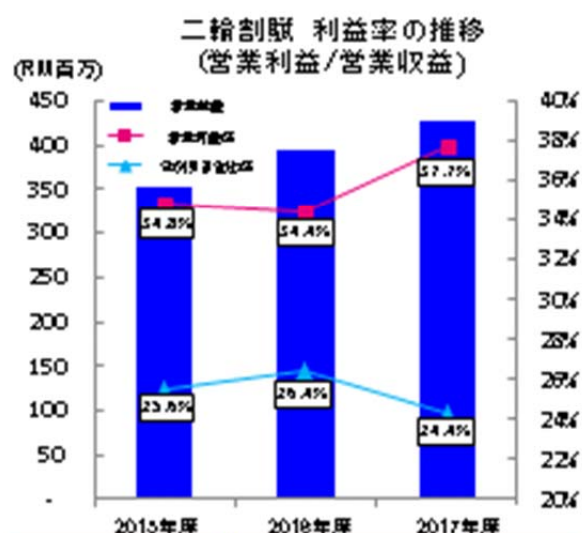


【二輪四輪 割賦事業】

- 高額小型バイク、中古日本車の中高所得者向け商品の取扱高拡大。
- 四輪割賦では加盟店リスク別管理、商品ポートフォリオ管理による債権良質化を継続中
- 二輪割賦では日系ブランド拡大により営業収益に占める営業利益は37.7%と改善。



四輪割賦	2015年度	2016年度	2017年度
貸倒引当金/営業収益	3.41%	4.27%	3.65%



二輪割賦	2015年度	2016年度	2017年度
貸倒引当金/営業収益	4.47%	5.81%	5.24%

AEON Financial Service Co., Ltd.

25

次に既存割賦事業の収益モデル最適化についてです。

既存割賦商品ではこれまで低所得層のお客さまを中心に割賦商品を拡大。

ハイリスクハイリターン of 事業モデルとなっております。

2017 年度は貸付金額が大きく貸付期間の長いバイク・中古車割賦事業において収益モデル最適化に取り組みました。

バイク割賦では中高所得者へ需要の高い高額小型バイクの取扱い拡大に注力し、これまでの低所得層中心の顧客層から徐々に中高所得層の顧客層拡大を行いました。

また中古車割賦事業においても同様に中高所得層に需要がありデフォルト率が国産車より低い日本中古車の優遇金利販促により顧客層拡大、優良な債権の積み上げを行いました。

また合わせてデフォルト率の高いマレーシア国産ブランドのポートフォリオ管理、加盟店別のリスクに応じた優遇販促、加盟店のリストラを進め債権良質化を進めております。

バイク・自動車割賦共に貸倒引当金繰入額の営業収益比率は昨年度より改善。

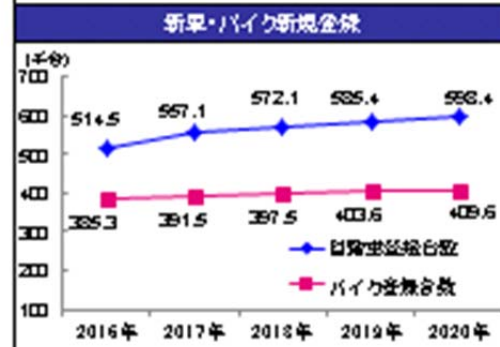
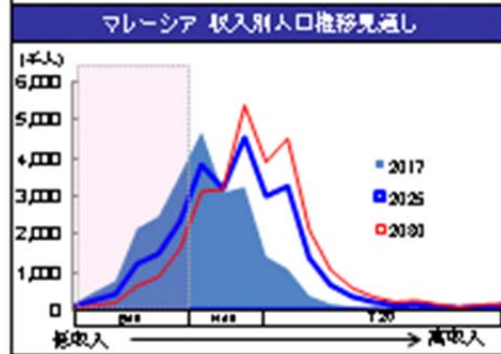
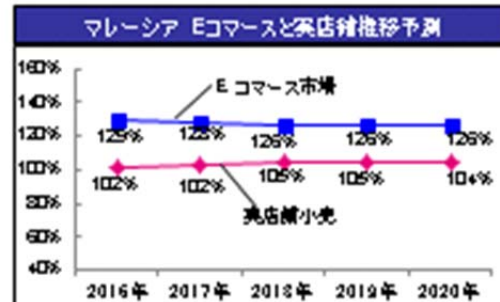
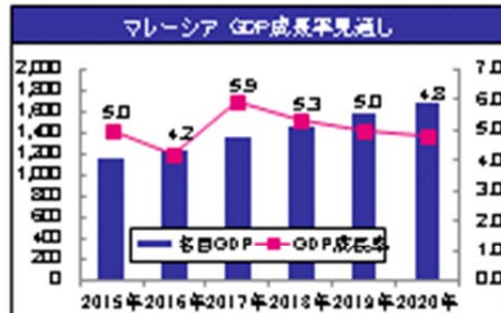
バイク割賦事業においては債権の改善により貸倒引当金が前期比 99%と改善し、営業利益率は 37.7%と向上しております。債権良質化を進め、利益率改善を進めてまいります。

2018年度重点取り組み

外部環境変化・市場動向



- GDP成長率は今後も5%程の成長率を継続する見通し、中高所得者層への人口動態シフト
- 小売業全体の2017年の伸び率は2%。リアル店舗からEコマースへの移行が進む
- バイク・四輪販売は今後は年間1~2%程と安定成長へ移行



AEON Financial Service Co., Ltd.

27

次に 2018 年度重点実施事項についてご説明いたします。まずは外部環境及び市場動向についてです。マレーシアにおきましては 2014 年以降 GST や中国経済悪化の影響もあり GDP の低成長が続いておりましたが、2017 年は実質 GDP 成長率は 5.9%と回復。今後も 5.0%以上の成長率を継続する見通しです。

その成長に合わせ、国民の収入は継続して増加を続ける見通しとなっております。当社が主な顧客層としている月収 2 千リンギット以下の人口は今後減少していく見通しとなっており、中高所得者層への人口動態のシフトが見込まれております。

その他注視しなければいけない外部環境として、E コマース市場の伸びがあります。特にここ最近では実店舗の小売業の伸びが 2%-3%程なのに対し、年間 30%近い伸びを続けております。これはクレジットカード、デビットカード、携帯ウォレットなどの決済手段の拡大も要因となっております。当社の家具家電割賦事業においても主要な加盟店は徐々に E コマースへのシフトを始めております。

最後に当社の主商品でありますバイク・自動車の登録台数見通しです。既にマレーシアではモータリゼーションが進んでおり、現在は公共交通の整備が進むなど社会が変化しております。登録台数についても年間 1-2%程の安定成長へ移行が進みます。これにより今後割賦商品においても大きな成長ではなくシェアの確保というのが課題となってくると考えております。

現状の課題と取組事項



- 主な顧客層が月収2,000リンギット未満、中高所得者層拡大が課題
- 顧客層拡大に向けた商品ポートフォリオ拡大、顧客ID拡大と活用
- 個品割賦のミドルリスク・ミドルリターンへの収益モデル最適化継続

現状		2018年度 取組み	
顧客	・7割の顧客が月収2,000リンギット以下 ・グループ各社で統合されていない顧客ID	顧客	・新商品による中所得層顧客の拡大 ・電子マネー・ウォレットによる顧客ID拡大 ・グループ顧客統合・グループ内送客
商品	・個品割賦中心の商品構成 ・既存割賦事業はB2B、リアル店舗 ・中高所得層に弱い商品構成	商品	・電子マネー・Eウォレット導入等商品拡充 ・中高所得者向け商品の拡大 ・個品割賦商品の目的ローン移行開始 ・モバイルを活用したB2Cモデルへの移行 ・Eコマース対応、モバイル審査
収益構造	・割賦・ローン商品からの収益が約80% ・低所得層の顧客中心とした、ハイリスク・ハイリターン商品からの収益中心	収益構造	・新割賦販売法による利回り低下を補完する、決済・保険事業等フィー収益拡大 ・ミドルリスク・ミドルリターン商品への移行
業務	・顧客インターフェースのデジタル化完了 ・人に依存した回収・審査業務	業務	・業務部門のシステム化、デジタル化推進 ・債権回収システム、審査自動化、AI、ロボティックス ・審査デジタル化による審査スピード向上

AEON Financial Service Co., Ltd.

28

次に現状の課題と取り組み事項についてです。

現状の課題は大きく4つございます。

まずは顧客についてです。現在主な顧客層は今後縮小が進むと見られる低所得者層のお客さまが中心です。特に割賦・ローン商品は7割以上が月収2千リンギット以下のお客さまとなっており、中高所得層の顧客層の取り込みが課題となります。

また顧客基盤ではマレーシアにはイオン・イオンビッグ等のグループ小売がありますが、各社別々に顧客IDを管理しております。それぞれに違う層の顧客層の基盤を持っているにも関わらずグループ間でマーケティングへの活用や相互送客は出来ておりません。

電子マネー、ウォレット導入に合わせ、グループ顧客基盤を進めグループとして顧客基盤構築、ID拡大、グループ間活用を進めます。

次に商品構成についてです。

直近ではクレジットカード取扱高も増加も個品割賦中心の商品構成となっております。また現在のスキームはお客さまがバイク・自動車等の加盟店に来客し、加盟店にて当社の商品案内を加盟店から受ける流れとなっており、お客さまの接点は加盟店、B2Bのビジネスモデルとなっております。

商品構成については電子マネー、電子ウォレット等の決済商品の導入による商品拡充。プラチナカード、コーポレートカード発行、また顧客属性、リスクに応じた金利設定変更等による中高所得者向け商品の拡充に取り組んでまいります。

次に収益構造です。

こちらも同様に現在は割賦・ローンのハイリスク・ハイリターン商品からの収益が中心となっておりますが、2018 年 1 月から施行の新割賦販売法による金利収入・手数料収入を補完するため決済、保険事業を拡大。また個品割賦モデルもミドルリスク・ミドルリターンへの移行が課題となります。

最後にオペレーション部門についてです。

支店のデジタル化、加盟店からの申込みの電子化等お客さまのインターフェースのデジタル化は 2017 年度に概ね完了いたしました。

しかし後方業務を見るとやはり依然として人に依存したオペレーションとなっており、生産性や業務効率といった部分で大きな改善が出来ておりませんでした。

こちらで 2018 年度の課題として IT システムへの投資を進め業務部門のシステム化、デジタル化を進めてまいります。

顧客層、収益ポートフォリオ拡大



- 電子マネー・Eウォレットの導入、グループプラットフォームとしての活用。
- グループ各社顧客基盤統合と提携推進による顧客IDの拡大
- グループ顧客IDを活用した中高所得層、ローリスク顧客層の開拓
- Eウォレットを通じたクロスセル拡大



29

今年度の取組み事項についてです。

第2四半期より電子マネー、電子ウォレットを開始いたします。

こちらは新たな決済事業として導入するのに加え、イオングループ顧客基盤の統合、顧客ID拡大に向けたプラットフォームとして活用を検討しております。

現在イオンマレーシア・イオンビッグ・ACSマレーシアでは延べ約600万人の顧客基盤をそれぞれに持っております。またイオンマレーシアが比較的所得層の高い中華系のお客さまの顧客基盤を多く保有しているなどそれぞれに異なる顧客層の基盤を保有しております。この顧客基盤を活用するため、まず電子マネー・電子ウォレット開始時に基盤統合を開始いたします。

これにより各社で持つ顧客基盤を活用し、これまで当社が弱かった中高所得層の取り込みが可能になって参ります。

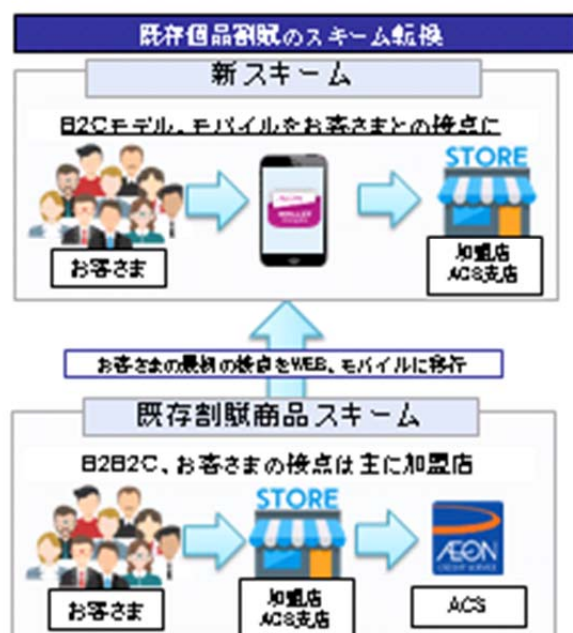
また次のステップとしてモバイルをプラットフォームとした外部企業との提携というのを視野に入れてまいります。

こちらについては決済、ポイント提携やマーケティングでの協力等により外部提携先を拡大しIDを増やして行く事が可能となります。プラットフォームとしての活用としては更に購買情報と信用情報と掛け合わせた顧客別マーケティングによる相互送客やクロスセルの実現、店舗内でのインストアマーケティング等にも活用していくことを検討しております。

既存事業モデル転換、ITシステムへの投資



- 加盟店がタッチポイントであった既存スキームをモバイルを介したB2Cモデルへ転換
- モバイルがタッチポイントになり、仮審査、事前与信等が可能に
- 投資はITシステムを中心に実施。お客さまタッチポイント及びサービスを改善



オペレーション高度化に向けたシステム投資	
債権回収	・新債権管理システム
	・複数約定日、プール名簿管理
審査	・自動審査システム(AI機能)
	・新スコアリングシステム
	・モバイル、WEB仮審査システム
その他	・申込フロー完全電子化
	・後方業務のロボティクス導入
	・カスタマーサービス関連システム
・システム関連投資は83百万リンギットを予定 ・債権回収では人員を最大40%削減見通し ・審査では審査時間を最短15分まで削減、 審査精度の精緻化と承認数増加を図る	

AEON Financial Service Co., Ltd.

30

次に既存事業モデルの転換とITシステムへの投資についてです。

既存のビジネスモデルにつきましては先に述べましたとおりお客さまの接点は個品割賦加盟店となっており、当社の接点は加盟店というB2B2Cスキームです。お客さまは加盟店に足を運び、申込を行い、審査を待ち再度加盟店へ行きサインをして全てのフローが完了という流れとなっております。昨年度に店頭申込みの電子化を行い、店頭での手順簡略化、審査時間の短縮を行ったものの、プロセスに掛かる時間が長いこと、お客さまのタッチポイント改善が行えておりませんでした。今年度は既存の割賦事業のモデルをモバイルを活用しスキームの転換を進めます。スキームのイメージはお客さまがEウォレット内で事前に属性情報等を入力し、仮審査を実施。承認が出たお客さまに対して加盟店や店舗を紹介するというB2Cモデルに変更を進めてまいります。モバイルでの審査を開始することにより、Eコマースサイトでの割賦販売や与信枠を使用しての商品購入など目的ローンへの対応もすすめてまいります。

次にシステム投資についてです。

ITシステム投資はオペレーションの高度化に向けた投資を進めます。

特に債権管理、審査システムへの投資を進め、投資額全体では83百万リンギットを予定しております。債権回収では新債権管理システム、複数約定日対応のためのシステム投資など貸倒費用圧縮、人時生産性の向上に向けた投資を実行。審査については自動審査システムやモバイル審査等、審査精度の精緻化、審査速度向上に向けた投資を進めてまいります。

2018年度実施事項 サステナビリティ		
■業務ペーパーレス化、デジタル化推進。全国での環境保全活動の参加。 ■CSR活動を通じた社会・コミュニティへの参画。ジョホール州デジタル化プロジェクト参画。 ■2018年施行のマレーシアコーポレートガバナンスコード遵守。		
環境 地域清掃・環境保全活動  ペーパーレス・デジタル化拡大 	地域社会 デジタルジョホールへの参画  施設でのボランティア活動 	ガバナンス マレーシア新ガバナンスコード 時価総額20億リンギット以上の企業に付して新たな要件が追加。 【取締役会体制】 -取締役過半数を社外役員に -取締役の55.30%以上女性役員に その他 -企業価値の向上 - 取締役会構成向上 - PR、IR機能充実 -組織のダイバーシティ - 女性マネジメントスタッフ充実 - 多様性を尊重する人事制度
AEON Financial Service Co., Ltd.		

次にサステナビリティへの取り組みです。

環境への対応については、以前よりランチにおいて継続して進めておりますペーパーレス、デジタル化対応を業務センター、本社後方業務においても展開し推進してまいります。また CSR 活動として全国で行っております清掃活動、環境保全活動は今年度も継続して行っております。

地域コミッティーへの参画については、今年度マレー半島南部ジョホール州政府がデジタル化・キャッシュレス化を目的に推進するプロジェクト『ジョホール 4.0』へ唯一の金融機関として招待されております。電子マネーや電子ウォレット等決済分野として求められる地域社会参画を進めてまいります。

最後にガバナンス体制についてです。

2018 年よりマレーシアで新たなガバナンスコードが導入されております。

役員会の社外役員を過半数以上にし、ガバナンス体制を強化すること、女性役員比率を 30%以上にすることなどが新たに求められておりますので役員体制、ガバナンス体制強化を進めてまいります。

また合わせて組織のダイバーシティ、それを尊重する人事制度構築等も進めてまいります。

ACS マレーシアからは以上です。

質疑応答

大和証券 渡辺様

問1 システム(IT)投資について、海外の効率化の進捗および計画の達成確度についてお聞きたい。

答 海外の貸倒については、香港・タイは債権のデュレーションが短く早く対応。マレーシアは入替に3年程度かかるため高止まりが続くが、入替は順調に進んでいる。人件費については国内で本社機能、コールセンター、店舗での改革を推進している。海外についても順次展開中である。海外は人件費の単価が上がっているのが急務であると認識している。金額ベースでハードルは高いが目標に変更はない

問2 IFRS9 導入の影響についてお聞きたい。

答 期首については初度適用を実施し、全額見積もりした上で引当金を積み増した。この分について18年度は負担軽くなるのではとの指摘もあるが、新たに取り組む債権については正常債権については12か月分、延滞債権についても全期間積んでいく為増加する。しかしポートフォリオの入れ替えによる良質化やデュレーションも伸びる可能性がある為、影響としてはニュートラルであると考えている。従って審査債権回収・効率化によってこの指標を改善していく。自己資本比率についてはそれほど大きな影響はないと考えている。貸倒引当金の個別引当は補正している為大きな影響は出ない。

みずほ証券 佐藤様

問1 18年度計画実行可能性を計測するにあたり、17年度の詳細レビューをお聞きたい。

例えば債権流動化について17年度の計画100億に対し実績は155億である。実質計画未達ではないのか。主要KPIについても実績は人件費・貸倒関連費用ともに未達である。それぞれの要因と18年度計画達成の根拠をお聞きたい。

答 流動化益については元々考えていたリスクアセットの伸び、特に住宅ローンについて第4四半期に大幅に拡大したことに起因している。これは全店直営化が資産形成だけでなく、住宅ローンについても追い風となっているといえる。これにより、流動化金額は追加となっている。このほかに国内で一部利息返還費用についても前期より少ないものの、少し積み増しもあった。また、その対応やリスクアセット調整を実施したことが債権流動化益増加につながった。主要KPIについては、効率性の面で遅れはあるかもしれないがほぼ計画通りに進んでいる。

遅れが見えるのは海外であり、これは18年度にキャッチアップしていく。

流動化益が増加している分、他が足りないということではない。一方でボリュームアップ、収益増もあり、計画以上に取り組んでいることでのそれに伴う費用が発生した。

KPIの未達については国内で効率化は基本的にできている。18年度第一四半期以降に戦略に導入予定であり、削減の目途は前期中に立っているため、展開のみである。人件費の削減という形にはせずトップラインに結びつけていくという考えである。

問2 インターチェンジフィーが高いことがキャッシュレス化を阻むのではという指摘もある。将来的に決済手段の多様化によって収益が大幅に圧迫されるリスクに対してどう考えているか。

答 インターチェンジフィーが徐々に下がり、決済事業者としてはネガティブな環境といえる。一方で加盟店に如何に付加価値をつけていけるかが決済事業者の課題となる。

我々は小売りのデータベースを有している為、これを分析する力をグループ外の加盟店にも使用していく。ネガティブな環境に対し加盟店に提供する付加価値(データの分析サービスを付加価値)として相殺していく。マイナスの部分はマイナスと受け止めプラスの要素を作っていくことでビジネスを拡大していく。

マッコーリー証券 守山様

問1 海外上場3社が成長している。非支配株主に帰属する当期純利益が大きくなること、つまり親会社株主に帰属する当期純利益が圧迫されると考える。海外上場3社の今後の成長や戦略上の位置づけ、配当支払い、中期見通しについて考えを教えてください。

答 海外上場3社の業績好調により、親会社の利益の比率が減るかもしれないが、裏を返せば、海外の成長が順調に進めことは我々の取り組みも同時にその比率にしたがって拡大しているという事である。その為、その点にデメリットを感じない。では、今後更に取り込んでいくべきではという考え方もあるが、現地での資本コストや人材の確保するメリット・調達のメリット等を鑑みると、株式保有比率を高めていくことの効果を相殺してしまう程の悪影響も起こり得る。その為、微調整はできたとしても大きく影響は与えることはできない。現状では海外上場3社が成長することに何ら問題はない。

以上