

地域への貢献を大切にしつつ デジタル化などで変革を加速し 「第二の創業」の実現を目指します。

変化する経営環境への対応

イオンフィナンシャルサービスは1981年、イオングループの総合金融事業部門として、お客さまの日々の買い物をもっと便利にすることを目的に事業を開始しました。1987年の香港から始まり東南アジア各国への海外展開においても、当社が果たすべき役割は創業以来変わらず、「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」であり、それぞれの国や地域でお客さまの生活水準の向上に寄与するために、新たな施策に積極的に挑戦することで成長を加速させてきました。

一方で、近年の経営環境は大きく変化しています。外部環境では、他業種から参入した企業が新たな商品やサービスを金融業界に持ち込むことで、従来とは違った競争環境が生まれています。また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による外出自粛等の影響によりネットショッピングの取扱いは大きく伸長し、キャッシュレス化や、各種金融サービスのオンラインでの利用も広がりました。こうした変化を加速させているのが、デジタル技術の進化であることは間違いありません。

また、外部環境の変化に伴って経営課題も変わってきており、最も重要かつ急を要するのが時代に対応したスキームやシステム、リソースを再構築することです。中でも人材面での変化は大きく、グループを挙げて取り組んでいるデジタルトランスフォーメーション(DX)を担うIT人材の拡充や教育に力を注いでいるところです。また、新規参入企業の新鮮な発想にも対抗しうる、銀行や保険などの枠組みを超えた幅広い視野を持ち、新たな金融サービス・新しい事業を生み出す力を持った人材を育てることも重要であると考えています。

中期経営計画の初年度を終えて

当社グループは、2021年度～2025年度の中期経営計画において「バリューチェーンの革新とネット

ワークの創造」を基本方針と定め、グループの成長に向けた改革を進めています。

初年度にあたる当期の国内事業の取り組みは主に3点です。一つ目は、イオングループ全体で注力している「イオン生活圏の構築」です。当社はイオングループ各社が展開する商品やサービスとシームレスに繋がる決済ネットワークを構築するとともに、イオングループのリソースを最大化するための便利な決済手段を提供することで、キャッシュレス化に取り組んでいます。

二つ目は、ポイント制度の変更です。今ではお客さまの生活に浸透しているポイント制度ですが、イオングループではこれまで各社が個別にポイントを発行・運用していたのが実情でした。イオン生活圏の構築のためポイントの共通化は必須であり、2021年9月にイオンカードのポイントを「WAON POINT」に変更し、グループ各社が運用するポイントと整理・統合する作業に着手しました。2021年度末で、イオンカード会員3,000万人、電子マネーのWAONカード9,000万枚、現金支払いに対応したWAON POINTカード3,000万枚という発行規模があり、この基盤を強みにWAON POINTのグループ外企業との提携の推進も計画しています。

三つ目は、スマートフォンアプリへの「AEON Pay」機能の搭載です。2021年9月に、イオンのトータルアプリ「iAEON」にバーコード決済「AEON Pay」機能を搭載しました。これは、登録したクレジットカードやデビットカードと連動してスマートフォンで簡単に支払いできるものです。2022年10月にはイオンカード公式アプリ「イオンウォレット」にも同機能を追加することで、より多くのお客さまに、便利にご利用いただけると考えています。イオングループ内だけでなく、外部加盟店数を順次拡大しており、プラットフォームづくりに向けた取り組みを進めています。

海外では、「デジタル金融包摂」を重要なテーマに掲げています。私自身、前任がタイ現地法人の社長で、2020年にコロナ禍が広がり始めて少し経った頃



代表取締役社長

藤田 健二

に当社の社長に就任して帰国したのですが、最前線で危機管理を担った経験からも、海外では日本以上にデジタル化による構造改革を急ぐ必要性を実感しました。ロックダウンなど日本より強い規制が敷かれる中、アジアではモバイルで各種のサービスを利用する習慣が急速に広がっています。これに対応するため、従来から取り組んでいた、より幅広いお客さまへ金融サービスを提供する「金融包摂」について、「デジタル金融包摂」へとステップアップさせることに取り組んでいます。

当期の国際事業におけるデジタル金融包摂の成果としては、マレーシアで初めてとなるデジタルバンクのライセンス取得に取り組み、2022年4月に申請が認められました。新たに展開するデジタルバンク事業は、これまで銀行を利用していなかった層から富裕層まで、また若者から高齢者までの幅広いお客さまを対象に、クレジットや各種ローン、預金、送金、投資や資産運用、保険などあらゆる金融サービスを提供する計画であり、2023年度中の事業開始を目指しています。

また、タイの現地子会社が出資するRabbit Cash社は、主に中小企業や個人事業主を対象とした小口ローンのナノファイナンスに関するライセンスの取得を進め、2022年5月に認可を得ました。同事業でもデジタルプラットフォームを活用しており、デジタル金融包摂の前進を示す具体例の一つになります。

「第二の創業」に向けての課題

業界の垣根を越えた競争の激化や、デジタル技術の急速な進化など、事業環境が大きく変わる中でスタートした今回の中期経営計画を、私たちは「第二の創業」と位置付け、大胆な改革を成し遂げる決意で臨んでいます。

この目標を達成する上での課題は主に3点(デジタル化のさらなる加速、金融インフラの再構築、海外市場の取り込み)あると考えています。

一つ目は、デジタル化のさらなる加速です。当社はこれまで実店舗を通じたサービス提供を基本とし、対面でのきめ細かな対応を強みにしてきました。しかし、コロナ禍による外出自粛の影響等もあり、オンラインでの金融サービスの提供を望むお客さまの広がりや、デジタルの活用がもたらすサービスの高度化や業務の効率化などを鑑みると、ビジネスモデルを変えていかなければなりません。

社長メッセージ

イオングループとして全国各地にリアルチャネルを持っていることは他のプラットフォーマーにはない当社の大きな強みです。OMO(Online Merges with Offline)を強化してサービスに取り入れること、さらにお客さまがどのような商品やサービスを求められているかを理解し、よりマーケットインのアプローチを取り、我々がイオングループやビジネスパートナーと創る複合的なビジネスモデルを通じて、お客さまにアプローチすることを志向していきたいと思います。

また、二つ目に、イオングループは、小売店や専門店、ショッピングモールなど幅広い事業を展開しているのが特色となっており、グループ各社が持つさまざまなリソースをより効果的に活用できる金融インフラを再構築し、「イオン生活圏」の創造につなげることも、重要課題だと認識しています。その第一歩が2021年度にスタートしたグループ共通ポイント「WAON POINT」やコード決済「AEON Pay」の展開であり、次なる施策も検討しています。

なお、当社は、2023年度上期に、連結子会社であるイオンクレジットサービス(株)を吸収合併することを発表しました。本再編により、経営資源をグループ横断で戦略的に活用し、意思決定の迅速化を図ることで、決済ネットワークのさらなる拡張などの取り組みを加速させてまいります。

そしてもう一つの課題が、海外市場の成長性を確実に取り込み、当社グループの成長に活かすことです。経済成長が進んだとはいえ、アジアの国々ではまだ金融サービスを十分に受けられない方も多数いらっしゃいます。国や地域の事情に合わせ、そうした方々が利用しやすい金融サービスを開発し提供する「デジタル金融包摂」をさらに進めることが、地域への貢献になり当社の成長にもつながると考えています。海外は日本に比べて事業規模が小さく、銀行とノンバンクの垣根がないなど金融ビジネスに対する規制も緩やかなため、デジタル化を推し進めやすい環境です。デジタル化による成功事例を蓄積し、その知見を日本で導入する際に活かすという意味でも海外での事業の重要度は高まっています。

ビジネスモデルの変革へ

「第二の創業」に向けた新たな動きでは、デジタル化の一環として、イオングループ各社が持つ顧客データの一元化を進めています。



小売と金融のデータを組み合わせることで、お客さまごとのライフスタイルやライフステージをより細かく把握でき、最適なタイミングで適切な金融商品やサービスを提供することが可能になります。この点はさまざまなお客さまに向けて事業を展開する、イオングループならではの競争力が活かせるはずで、一方、データの一元化をお客さま側の視点で見ると、IDの分散という不便の解消につながります。同じイオングループのお店を利用しているのに、スーパーやドラッグストア、ショッピングモールで自分の顧客IDが異なり、ポイント付与などの手続きが煩雑になる、これを解消すべく進めているのが、先にご紹介した「WAON POINT」や「iAEON」の展開であり、今後は「イオン生活圏」で一つになった顧客IDから生まれる、新たな商品やサービスでお客さまの利便性や満足度を一層高めたいと考えています。

また、今後ビジネスモデルを変革していく中で、3つの柱としているのが、DXに加え、ヘルス&ウエルネスとESGです。

DXは、単なるデジタル化にとどまらない事業創造や業務変革を伴ってこそ意味あるものになりますが、すでに進めているAIを活用した業務プロセスの改革で、顧客サービスの向上やコスト構造の変化・効率化の手応えを得ています。具体的には、融資に際しての審査業務にAIを導入することで、審査の迅速化と精緻化を実現しました。また入金が遅れているお客さまへの督促でも、AIを駆使し、お客さまの特性を一定のグループに分け、従来からの電話連絡

だけでなく、Eメールやショートメッセージなど最適と思われる連絡方法を使い分けることで、お客さまの信頼を損ねることのない返済の円滑化につながっています。

ヘルス&ウエルネスについては、当社グループは既に保険というお客さまの健康や安心に関わる事業を行っています。これまで保険は不安の解消が主な目的になっていましたが、健康への関心が高まり続けていることを受け、未病や健康増進に取り組むことで保険料を低く抑えたり、イオングループでも特典が受けられる健康増進型保険「元気パスポート」の販売を始めました。また、海外においても、各国で高まる健康需要に対応するため、保険のサービスを拡充しております。

ESGは、今や企業活動が続ける上で必須ですが、当社が事業を通じて環境や社会に貢献できるとことは多々あります。例えば、住宅や車のローンを通じてお客さまの環境負荷低減の取り組みを後押しすることができます。また、イオングループは約300社を展開し、事業拠点は相当な数があり、そこへの省エネに資する機器のリースだけでも環境貢献への寄与はかなりの規模になります。さらに、海外で注力してきた「金融包摂」は、金融サービスの提供そのものが社会課題を解決する取り組みにつながっています。日本でも少し異なる形での金融包摂が考えられます。貯蓄から投資へとと言われる中、伝統的な金融機関や証券会社等に対して敷居が高いと感じている方たちに、当社だからこそ提供できる金融サービスの創出も私たちがやるべきことのひとつだと思っています。

当社は他の金融機関に比べて独自性が発揮できていると考えておりますが、最も大きな違いは、地域との結び付きが非常に強いことではないかと思えます。これはイオングループ共通のものであり、日本各地や海外でも事業を展開しながら、地域を大切にする気持ちが強いのは独特のものだと思います。この風土は、「第二の創業」でビジネスモデルが変わっても、大切に守っていきたいと考えています。

将来を見据えたサステナビリティ経営

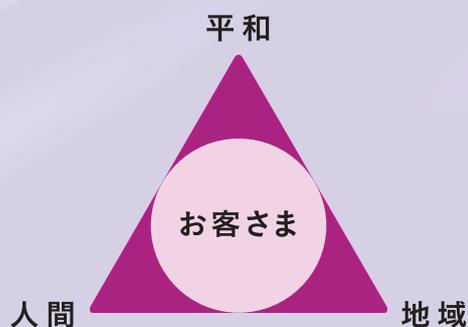
当社は2021年11月に「AFSサステナビリティ基本方針」を制定し、同時に事業を通じて解決していく重点課題（マテリアリティ）を特定しました。当社は常々、自分たちの事業は地域の中で持続可能なも

のとし、地域が成長することで自分たちの事業が成長すると考えてきました。こうした循環型ビジネスモデルの確立が理想でもあります。個人的な話になりますが、私がサステナビリティの意識を強くしたのはマレーシア現地法人の社長を務めたときでした。マレーシアでは、イギリスの企業経営で常識となっているサステナビリティ意識が浸透していました。ダイバーシティも当然のものになっていて、幹部を含めて男女や民族に偏りなく多様な社員が活躍し、取締役会も社内4人と社外取締役が6人でした。多様な考えを持ったメンバーが集まる取締役会の議論は非常に活発で、デジタルバンクなど新たな事業への進出が素早く決まり、また、そのような社内風土が従業員のモチベーションの向上につながることも実感しました。

企業の存在意義は、お客さまや地域にどのような価値を提供できるかにあります。その価値にも経済的なものと社会的なものがあり、当社が提供できる経済価値では、信用創造が重要なものだと考えています。信用創造とは、お客さまの信用を活かして最適な金融商品やサービスを提供することにより、お客さまの未来を広げることを意味し、金融ならではの役割でもあります。また社会的価値については、当社が従来から取り組んできた、地域に密着し地域の発展に貢献することが重要なもので、社会のインフラのような存在になるのが理想といえるかもしれません。

「第二の創業」に向けて現在、さまざまな施策を企画・実行していますが、当社はこれまでも事業環境の変化を読み、お客さまの新たなニーズや社会的な要請に応じた金融商品やサービスをいち早く提供することで成長を遂げてきました。こうした革新を追求する姿勢を基に、地域の方々に貢献する意識を高め続けることが、イオングループの総合金融事業としてのイオンフィナンシャルサービスの独自性であり存在意義だと考えています。これからもステークホルダーの皆さまが抱える社会課題の解決に向けた事業を追求し、企業価値の向上を目指します。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

イオンの基本理念



**お客さまを原点に平和を追求し、
人間を尊重し、地域社会に貢献する。**

イオン(AEON)とは、ラテン語で「永遠」をあらわします。
私たちの理念の中心は「**お客様**」：
イオンは、お客様への貢献を永遠の使命とし、
最もお客様志向に徹する企業集団です。

「**平和**」：イオンは、事業の繁栄を通じて、平和を追求し続ける企業集団です。

「**人間**」：イオンは、人間を尊重し、人間的なつながりを重視する企業集団です。

「**地域**」：イオンは、地域の暮らしに根ざし、地域社会に貢献し続ける企業集団です。

イオンは基本理念のもと、**絶えず革新し続ける企業集団**として、「**お客様第一**」を実践してまいります。

イオンフィナンシャルサービスの経営理念

金融サービスを通じ、 お客様の未来と信用を活かす生活応援企業

基本方針

イオンフィナンシャルサービス株式会社は、日本で、そしてアジアの国々で「金融サービスを通じ、お客様の未来と信用を活かす生活応援企業」を経営理念として、「お客様第一」、「生活に密着した金融サービスの提供」、「社会の信頼と期待に応える」、「活力あふれる社内風土の確立」を基本方針とし、金融サービスを通じたお客様への限りない貢献を永遠(AEON)の使命と定めております。

編集方針

イオンフィナンシャルサービス株式会社は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、財務情報に加え、ESG等の非財務情報を含めた、当社の持続的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えするため「統合報告書」を作成しています。本報告書を通じ、当社の目指すべき姿についてご理解いただくとともに、さらなる対話のきっかけとなることを目指しています。また、コーポレートサイトや会社案内映像等の情報開示を通じ、皆さまに当社へのご理解をより深めていただけるよう努めています。

報告対象範囲

組織：イオンフィナンシャルサービス株式会社
および連結子会社
期間：2021年度
(2021年3月1日～2022年2月28日)
※一部、直近の情報を含みます。

参考ガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」(2013年12月)
- GRI(Global Reporting Initiative)
「GRIスタンダード」

将来見通しに関する注記

本統合報告書に記載されている、当社の将来的な経営戦略や営業方針、業績予測等に関わるものは、いずれも現時点において当社が把握している情報に基づいて想定・算出したものであり、経済動向、業界での競争、市場需要、為替レート、税制や諸制度等に関わるリスクをはじめとするさまざまな不確定要素を含んでいます。したがって、将来、実際に公表される業績等はこれらの種々の要素によって変動する可能性があります。

CONTENTS

01 イントロダクション	01 目指す姿
03 経営戦略	03 社長メッセージ
	07 経営理念・基本方針
	09 価値創造の変遷
	11 価値創造プロセス
	13 イオンフィナンシャルサービスの強み
	15 中期経営計画:2021~2025年度 概要/進捗
	17 CFOインタビュー
19 事業概要	19 財務ハイライト
	21 非財務ハイライト
	22 ステークホルダーとの対話
23 経営基盤 -ESG-	23 イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ
	27 マテリアリティ① 革新的な金融サービスを通じた幸せの追求
	35 マテリアリティ② 人材の多様性と可能性の発揮
	39 マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤
	53 マテリアリティ④ 気候変動等への対応
57 財務・会社情報	57 11ヵ年サマリー
	61 連結財務諸表
	63 企業情報
	64 関係会社の状況
	65 株式に関する情報

WEBサイトのご案内

<https://www.aeonfinancial.co.jp>

会社情報

<https://www.aeonfinancial.co.jp/corp/>



株主・投資家情報

<https://www.aeonfinancial.co.jp/ir/>



サステナビリティ

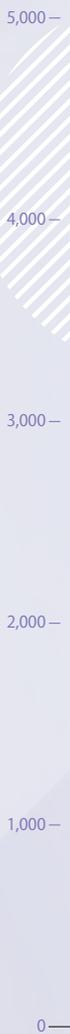
<https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/>



40 years

変革に挑み続けた40年

1980年、当社の前身である日本クレジットサービス(株)は、ジャスコ(株)(現イオン(株))のお客さまへハウスカードを発行する会社として創業しました。以来、イオングループの営業ネットワークを活かし、クレジットカードを中心に、銀行、保険、その他金融サービスを提供する総合金融グループとして事業を拡大してきました。時代や環境の変化を敏感に捉えて、お客さまに新たな価値を提供しながら成長し続けています。



1980

「ジャスコカード」発行



1981

日本クレジットサービス(株)設立

1987

香港に支店開設、アジアでの事業展開を開始

1990

香港にNIHON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD. (現AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.)設立

1992

タイにSIAM NCS CO., LTD. (現AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.)設立

1995

AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD. 香港証券取引所に株式を上場

1996

東京証券取引所市場第二部に株式を上場

1996

マレーシアにACS CREDIT SERVICE (M) SDN. BHD. (現 AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD) 設立

2000

「イオンカード」発行開始



2001

AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL. タイ証券取引所に株式を上場

2003

業界初となる年会費無料の「イオンゴールドカード」発行開始



海外展開

1987年



香港

1992年



タイ

1996年



マレーシア

外部環境

1980年代

- ▶ バブル経済と消費の拡大
- ▶ クレジットカードの普及加速

1990年代

- ▶ 景気後退と国内市場の縮小
- ▶ アジア通貨危機

第一の創業

ショッピングクレジット事業開始

「お金を使うからには、便利にお得に使いたい」。日本の金融サービスの黎明期、こうしたお客さまの想いをいち早くくみ取ったのは、総合スーパー「ジャスコ」(現イオン)の売場従業員でした。彼らと共にアイデアを出し、食品売場でのサインレス決済や郵便貯金共用カードの発行、「お客さま感謝デー」による特典供与等の施策を次々と実施。取扱高と会員数を徐々に拡大しました。

海外展開の加速

アジア諸国の経済成長に目を付け、いち早く海外展開を開始。各国・地域において、現地金融機関のサービスを受けづらい方々へ金融サービスを提供し、ノンバンク市場を開拓してきました。現在では、日本を含む11カ国で事業を展開し、香港・タイ・マレーシアでは現地証券取引所に上場しています。

2007

AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD マレーシア証券取引所に 株式を上場

2007

(株)イオン銀行営業開始



2009

クレジットカード、キャッシュカード、電子マネー一体型の「イオンカードセレクト」発行開始

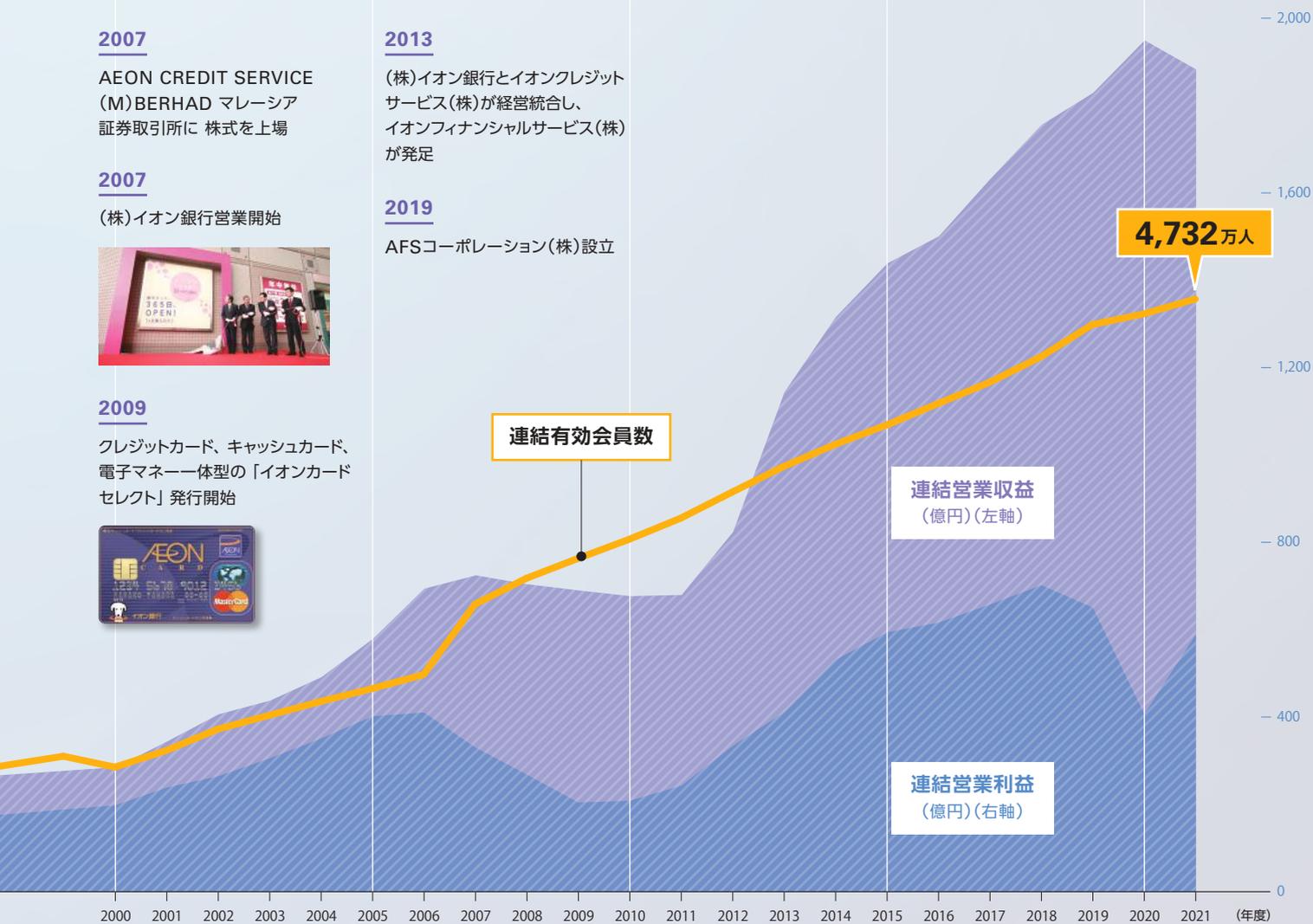


2013

(株)イオン銀行とイオンクレジットサービス(株)が経営統合し、イオンフィナンシャルサービス(株)が発足

2019

AFSコーポレーション(株)設立



2006年 インドネシア	2008年 フィリピン ベトナム	2011年 インド カンボジア	2012年 ラオス ミャンマー
----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

2000年代 ▶ 多重債務問題と貸金業法改正 ▶ リーマン・ショック	2010年代 ▶ 金融規制緩和と異業種参入 ▶ フィンテックの発展	2020年代 ▶ 新型コロナウイルス感染症の拡大 ▶ 生活様式の変容
---	--	---

第二の創業

イオンフィナンシャルサービスの誕生

(株)イオン銀行とイオンクレジットサービス(株)が経営統合し、イオンフィナンシャルサービス(株)が発足することによって、お客さまの属性や購買情報、資産情報を融合。両社が培ってきた多様な顧客接点や商品開発力・提案力を活かし、暮らしの安心・便利・充実を幅広くサポートする、イオングループならではの総合金融事業を展開できる体制が整いました。

ビジネスモデルの変革に挑戦

グループ全体の事業ポートフォリオや経営体制を刷新すべく、中期経営計画(2021年度~2025年度)を策定し、デジタルとリアルをバランスよく融合させたプラットフォームを構築し、「いつでも、どこでも、安全、安心、便利でお得」なサービスの提供を目指しています。イオングループ各社や外部パートナーとの協業によるシナジー効果を発揮させ、当社グループ全体の企業価値の最大化を図っています。

Value Creation

あらゆるとき、あらゆる場所、あらゆる状況。

イオンフィナンシャルサービスは、お客さまの人生のお役に立ち続けるために、お客さまが必要とする総合サービスを提供していきます。

SOCIAL ISSUES

外部環境・社会課題

外部環境

- 国内の少子高齢化
- アジア諸国の経済成長
- 物価や金利の上昇
- 消費の多様化
- キャッシュレス化の進展
- 気候変動への対応
- 健康意識の高まり
- 新型コロナウイルスへの対応

社会課題

国内

- 労働人口の減少
- 健康寿命の延伸
- 格差社会の拡大

海外

- 経済発展に伴う賃金の上昇による格差の拡大
- 不安定な就業機会
- 不十分な金融サービスへのアクセシビリティ

INPUT

活用する資本



イオンのブランド力

グループ従業員数

約56万人

店舗数

約20,000店舗

営業収益

8兆7,159億円

ネットワーク

展開国数

11カ国

営業拠点

636拠点

財務資本

連結総資産

6兆2,785億円

連結自己資本

4,242億円

人的資本

連結従業員数

16,089人

(国際従業員比率：67%)

顧客基盤

連結有効会員数

4,732万人

BUSINESS MODEL

事業展開

小売発の総合金融グループ



- クレジットカード事業
- 個品割賦・ローン
(自動車・バイク・家具家電等の分割払い)
- 銀行事業
- 保険事業
- リース事業
- サービサー事業(債権管理回収)

強み・競争優位性

- イオングループネットワークの活用
- 積極的な海外展開
- デジタルとリアルの融合
- ライフスタイルに応じた総合金融サービスの提供

DIRECTION

経営戦略

第二の創業 バリューチェーンの革新と ネットワークの創造

イオングループ、提携先サービスを、
決済・ポイントをはじめとした
金融サービスで繋ぐことで、
生活圏(マーケットプレイス)を構築

マテリアリティ

人
権

革新的な金融サービスを
通じた幸せの追求

人材の多様性と
可能性の発揮

レジリエントな経営基盤の確立

気候変動等への対応

OUTPUT

商品・サービス



使う

クレジットカード、
デビットカード、
電子マネーWAON、
AEON Pay



運用する

投資信託、外貨預金等



ためる

預金サービス



備える

保険サービス等



借りる

キャッシング、
各種ローン等



管理する

イオンウォレット、
通帳アプリ等

OUTCOME

提供価値

金融事業だけにとらわれず、
生活応援企業として
お客さまが必要とする
総合サービスを提供

お客さまの生活の質向上

- 連結有効会員数約4,700万名の
お客さまの多様化したライフス
タイルに対応
- 他機関にはない金融サービスで
お客さまへ幅広い貢献

国際的な雇用の創出

- 連結営業利益における
国際比率約47%
- アジア11カ国に事業を展開

金融サービスへの アクセシビリティ向上

- 中華圏、メコン圏、マレー圏の3つ
のエリアで各国の生活様式に合わ
せた、クレジットカード事業、個品
割賦事業、パーソナルローン事業
等を提供

Our Strengths

連結営業収益8兆円を超える国内最大の小売グループであるイオングループが、日本、アジア各国で展開する店舗ネットワークをはじめ、1980年の創業から今日まで当社が独自に培ってきた強みを最大限に活かすことで、当社ならではの価値を提供し、成長し続けています。

イオングループ

純粋持株会社であるイオン株式会社のもと、お客さまの日々の暮らしをサポートする8つの事業で構成される企業集団です。



営業収益 **8兆7,159** 億円

店舗数 約 **20,000** 店舗/カ所

事業展開国数 **14** カ国

*総合金融事業には、イオンフィナンシャルサービスグループ33社のほか、イオン・リートマネジメント(株)、フェリカポケットマーケティング(株)が含まれます。



イオンフィナンシャルサービス株式会社

事業領域

- クレジットカード事業
- 個品割賦・ローン
(自動車・バイク・家具家電等の分割払い)
- 銀行事業
- 保険事業
- リース事業
- サービサー事業
(債権管理回収)

- イオンクレジットサービス(株)
- イオン保険サービス(株)
- エー・シー・エス債権管理回収(株)
- イオン少額短期保険(株)
- イオンプロダクトファイナンス(株)
- ACS リース(株)
- イオン・アリアンツ生命保険(株)
- イオンクレジットサービス(アジア)*1
- イオンタナシンサップ(タイランド)*2
- イオンクレジットサービス(マレーシア)*3
- 海外連結子会社

- AFSコーポレーション(株)(銀行持株会社)

- (株)イオン銀行
- イオン住宅ローンサービス(株)
- ACS フィリピン*4
- イオンスペシャライズド バンク カンボジア*5

*1 AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.

*2 AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.

*3 AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD

*4 AEON CREDIT SERVICE (PHILIPPINES) INC.

*5 AEON SPECIALIZED BANK (CAMBODIA) PLC.



STRENGTH
01

Overseas Expansion

アジアを中心とした積極的な海外展開

当社は、1987年に初めての海外拠点として、香港支店を開設し、アジアでの事業展開を開始しました。以降、各国のお客さまの多様なニーズに対応し、最適な金融サービスを創出しています。

35年間で築いた信頼関係

展開国数 **11** カ国

現地の社会課題に貢献する
金融サービスの提供

➔ P.23 サステナビリティ担当役員メッセージ

STRENGTH
02

Comprehensive Financial Services

リアルとネットで総合金融サービスの提供

当社は、日本全国に広がるイオングループのショッピングセンター内をはじめとしたリアル店舗やATMを有する強みと、ますます需要が高まるサービス基盤のデジタル化を組み合わせ、多面的な顧客接点からお客さまのニーズにお応えしています。そして、お客さまのライフステージと多様なライフスタイルに深く寄り添い、きめ細かくサポートできることは、小売業発の総合金融グループである当社の大きな強みです。イオングループが取り扱うさまざまな商品・サービスと金融を結び付けた、当社ならではの価値を今後も創造し続けます。

ライフステージに合わせた
金融サービスの提供

取扱高 **9兆6,700** 億円

連結有効会員数 **4,732** 万人

➔ P.03 社長メッセージ

「第二の創業： バリューチェーンの革新と ネットワークの創造」

イオングループ、提携先サービスを、決済・ポイントをはじめとした
金融サービスでつなぐことで、生活圏(マーケットプレイス)を構築します

重点 施策

国内

1. イオン生活圏の構築に向けたインフラ作り
2. 地域・お客さまの生活インフラニーズの取り込み
3. リスク・コストコントロール能力の向上

海外

1. 各国でのデジタル金融包摂の実行
2. 事業・提供商品・展開エリアの拡大
3. 都市と地方のニーズの違いに対応したエリア戦略立案

変革フェーズでは、インフラ整備に取り組み
利益拡大フェーズへつなげる

重点投資期間(ID獲得・アプリ開発・保険)

2021～2022年度
〈変革取組フェーズ〉

2025年度目標数値

営業収益 **7,600**億円

営業利益 **1,000**億円

営業利益比率 国内 **40%**:国際 **60%**

進捗

国内事業

≫ イオン生活圏の構築 ~ポイント制度の変更~

イオングループは、グループ各社の総合力を結集し、地域に根差した商品・サービス・生活基盤をシームレスに提供する「イオン生活圏」の創造を成長戦略の一つとして掲げています。当社は、この「イオン生活圏」を金融サービスでつなぐインフラづくりの役割を担い、生活サービスと金融サービスの融合を加速させる取り組みを進めています。

その一環として、イオンカードのご利用金額に応じてたまるポイントについて、2021年9月11日以降のご利用に対する付与ポイントを「ときめきポイント」から「WAON POINT」に変更しました。この変更により、イオングループ内店舗において現金や電子マネー「WAON」でのお支払い金額に応じてたまるポイント「WAON POINT」に共通化され、お客さまにとって「たまりやすい」「使いやすい」「分かりやすい」ポイントとなり、利便性が向上しています。「WAON POINT」を活用したカード入会および利用促進企画や、イオングループとの共同販促施策により、更なるイオン生活圏の拡大を図ります。

ポイント制度

変更前

クレジット・デビット でのお支払い	電子マネー-WAON でのお支払い	現金でのお支払い (カード提示)
 ときめきポイント	 WAON POINT	 WAON POINT

変更後

クレジット・デビット でのお支払い	電子マネー-WAON でのお支払い	現金でのお支払い (カード提示)
 WAON POINT		

国際事業

≫ デジタル金融包摂の取り組み ~マレーシア・デジタルバンクライセンスの取得~

当社とマレーシアの現地法人AEON Credit Service (M) Berhadは、2022年4月29日にマレーシアで初となるデジタルバンクライセンスを取得しました。新たに展開するデジタルバンク事業は、重点施策に掲げているデジタル金融包摂の一環であり、お客さまが収入やライフステージの変化により金融ニーズが変化しても、継続して金融サービスを受けられるように金融商品・サービスを拡充し、今まで金融サービスにアクセスし難かったアンバンク層など幅広い層の方々気軽にアクセスできる環境を提供します。

本ライセンスの取得により、マレーシアでデジタルバンク事業を開始し、お客さま個々のニーズに合わせて預金や保険、少額ローンなどの金融商品・サービスを提供する準備を進めており、2023年度の事業開始を目指しております。イオングループの各社等と連携してこれまで以上に幅広いお客さまの生活をより豊かにするよう支援します。また、マレーシアで普及しているイスラム金融方式を採用することで、マレーシア現地に根付いた商品・サービス提供を進めていきます。

2023~2025年度
〈利益拡大フェーズ〉

経営環境の変化に対応し

成長フェーズへの移行に向けて事業構造を変革します。

中期経営計画(2021年度~2025年度)の進捗状況

中期経営計画の初年度となる2021年度は、連結営業収益が前期比3.4%減の4,706億57百万円、連結営業利益が前期比44.8%増の588億52百万円となりました。2020年度は新たに連結対象となったイオン・アリアンツ生命保険(株)(以下、AALI)の既存保険契約(現在は募集を行っていない旧アリアンツ生命の既契約分)の保険料収入により営業収益が一時的に増加しましたが、2021年度はそれら保険の一部が満了となり保険料収益が減少し、連結営業収益は前年度比減収となりましたが、この影響を除くと増収増益となります。

現在の経営環境に目を向けますと、コロナ禍は最悪期を脱したと見られる一方、世界的な気候変動の問題や少子高齢化等の長期的課題に、近時の金利・為替相場のボラティリティの急上昇、国際紛争等による物流の混乱、世界的なインフレ傾向等が加わり、急速に不確実性が増してきているものと思われれます。また、これらの不確実性はお客さまの生活にも大きな影響を与えつつあり、冒頭で紹介した当社の中期経営計画の実現は、まさにお客さまの生活をより安心かつ豊かなものにしていくうえで一層意義のあるものと認識しています。

当社はクレジットカード業務を中心とする決済事業、住宅ローン、カード会員への融資、割賦販売等を中心とする貸付業務を中核とし、それらに加えてお客さまの資産運用や保険事業も提供することにより総合金融サービス業を国内外で展開しています。これらサービスを安定的かつより便利で身近なものとするためには業容の持続的拡大=お客さま数(カード会員数)の拡大が不可欠です。そのため、2021年度にはカード利用におけるポイントプログラムを、よりわかりやすく利用しやすいものに改革したことに加え、ネットでのカード会員募集等にも注力した結果、カード会員数は国内3,000万名を超え、2022年度にはクレジットカードご利用の増加はもとより、コロナ禍で落ち込んだカード会員さまへの営業貸付金残高の再拡大が見られています。さらに、イオン銀行においては住宅ローンや運用商品販売の堅調な伸長がみられたほか、AALIでは2021年11月に終身医療保険の販売を開始するなど、お客さまにとってより価値の高い総合金融サービスの提供に努めています。

海外においては、コロナ禍以前より経済成長に伴う賃金の上昇や急速なデジタル化の進展を背景に、多くの人員を要するビジネス形態からの脱却が急務でありましたが、コロナ禍がデジタル化の取り組みを大きく加速させる機会となりました。



取締役兼常務執行役員
グループ経営管理担当

三藤 智之

た。現在では、申込みから利用まで大半の取引をスマートフォンで行えるようになり、サービスへのアクセスや提供スピードが向上したほか、AIによるデータ分析や外部情報の活用などにより、審査や債権管理の高度化を図ることで、延滞・貸倒リスクの適切なコントロールを伴った取扱高および営業債権残高の拡大に繋がっております。なお、国際事業全体の人員数は、2019年度末の1万5千名をピークに、2021年度末には1万7百名まで大幅に数を減らしながらも、業容の再拡大にも対応可能な体制を構築しており、引き続きデジタル化を通じて更なる収益構造の改善を図ってまいります。

経営環境に応じた財務戦略

当社は、クレジットカードの決済手数料と貸付業務による利息収入を主要な収益源としています。これらの事業においては資金調達と運用の最適化を図ることが競争優位を確保する上で重要な経営ノウハウの一つであり、当社は国内外グループ32社の資金需給を適時モニタリングし、適切な流動性および金利、為替リスク管理を指導しております。現状、債権残高は増加傾向にあることから、資金需要は各社で旺盛であり、収益機会も拡大しているとの認識の下、金利上昇による調達コストの増加を最小限にすべく、銀行借入の他、社債発行やイオン銀行の預金の活用、債権流動化等、多様な手段を用いて適切な調達を行ってまいります。

企業価値向上に向けて

当社は利益配分について、事業拡大と効率化に向けた投資と株主の皆さまへの株主還元を適切に行うべく、配当金、投資資金、内部留保へそれぞれ三分の一ずつ配分することを基本的な考え方としています。

株主の皆さまに対する利益還元は、当社における経営の最重要施策の一つと位置付けており、配当性向に関しては、従来の30～40%程度を目安とする水準を維持していきます。2021年度はEPS(潜在株式調整後1株当たり当期純利益)が139.98円へ回復したことを反映し、連結配当性向は35.7%、1株当たり配当額は設立40周年記念配当4円を含めて50円となりました。今後も収益力を向上させ、EPSを改善していくことが最重要の経営課題であると認識しています。

次に投資については、中期経営計画において2021年度と2022年度を2023年度以降の成長フェーズへの準備期間と位置付けています。特に投資対象として強く意識する必要のある分野は人材、ITです。当社の事業構造に鑑みれば、国内外における競争力の持続的向上が不可欠であり、とりわけ役員レベルから一般職員に至るまでの人材の育成、強化が最優先事項の一つです。サステナブルな成長を実現するため、ダイバーシティ、ガバナンスをより一層意識した人材育成、確保への投資を行ってまいります。IT分野については今後2年ほどで合計1,000億円規模の投資を見込んでいます。主な対象はクレジットカードシステムの更改ですが、これは中期経営計画で掲げている、イオングルー

プが展開する多様なビジネスを金融サービスでつなぎ、イオン生活圏を構築するという、壮大な構想の達成に不可欠なものと考えています。改めて申し上げるまでもなく、イオングループは多様なビジネスを展開する巨大なプラットフォームを有しており、お客様の情報をグループで共有、活用し、お客様により良いサービスを提供することはイオングループ、当社の存立意義であり、また大きな事業成長の可能性を秘めているもので、投資家の皆さまにも是非ご理解いただきたいと思っております。

ステークホルダーの皆さまへ

イオングループの総合金融事業を担う当社として、イオン生活圏を構築し、皆さまの生活を少しでも良くする企業活動を行っていくことは当社の最大のテーマです。例えば国際事業では、「各国でのデジタル金融包摂の実行」を重要施策の一つとして取り組んでいます。当社のように長年、徹底してアジア各国での金融包摂に取り組んでいる日本企業は他にはないのではないのでしょうか。アジアでは銀行口座を持っていない人々が大半を占める国があり、そういった方々にも金融サービスを活用していただき、生活を豊かにしてもらうことが金融包摂の一つの大きな意義です。日本のみならず、海外においてもさまざまな生活者が金融サービスへアクセスできることに貢献している自負が私たちにあります。ステークホルダーの皆さまには、このような金融包摂をはじめ皆さまの生活に貢献する金融サービスを提供し、企業価値向上を目指す当社に期待していただければ幸いです。

主な経営指標の状況

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2025年度
連結営業収益	4,079	4,390	4,572	4,873	4,706	7,600
前期比	109%	108%	104%	107%	97%	-
連結営業利益	657	701	650	406	588	1,000
前期比	107%	107%	93%	62%	145%	-

※2017年度～2018年度は、経常収益および経常利益

※2025年度の連結営業収益は、「収益認識に関する会計基準」適用前の計画値

IT/デジタル投資額

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	中期経営計画期間 2021年度～2025年度
連結	353	344	333	398	340	2,100
国内	260	280	281	343	292	-
国際	93	65	51	54	48	-

KPI

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2025年度
貸倒関連費用除く	国内 75%	75%	76%	66%	73%	65%
営業費用/営業収益率	国際 53%	52%	52%	52%	50%	46%
人件費/営業収益率	国内 17%	16%	16%	15%	16%	9%
	国際 16%	16%	15%	14%	14%	10%

※2017年度～2018年度は、経常収益対比での費用率。営業費用には、販売費及び一般管理費と金融費用を含む。

※2025年度の国内事業の数値は、「収益認識に関する会計基準」適用前の営業収益計画値を用いて算出