

経営統合を機に
成長をさらに
加速していきます。

代表取締役社長

藤田 健二



次世代を見据えてOur Purposeを策定

当社は1981年の設立以来、イオングループの総合金融事業部門として、お客さまの日々のお買い物をより便利にすることを目的に事業を行っています。1987年の香港から開始した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変わらず、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してまいりました。

一方で、社会の構造が変化していく中で、金融業界だけでなく様々な業界が大変革期にあると認識しています。イオングループも大きな変革期にあり、その中で「イオンの基本理念」がナラティブに、いわゆる物語のように叙述的に表現されるようになり、さらに「イオングループ未来ビジョン」が策定されました。「イオンの基本理念」はイオンとしてあるべき姿を示したもので、「イオングループ未来ビジョン」は目指す姿を示したものです。これらを受けて、当社は様々な変化の中でビジネスモデルをはじめとする変革に挑んでいるからこそ、ぶれない軸、私たちの拠り所を明確にすることを目的にOur Purpose「金融をもっと近くに。一人ひとりに向き合い、まいにちのくらしを安心とよろこびで彩る。」を策定しました。私たちの道標、存在意義を問うパーパスですから、策定のプロセスとしてもトップダウンで決めるのではなく、従業員に腹落ちした上で行動変容してもらうために、20年後の当社の経営を担うであろう20~30代前半の従業員を中心とした、自発的に参加したメンバーでプロジェクトチームを組みました。

総合金融事業を営む当社としては、特に従業員が正しい倫理観を持った上で業務に従事することは不可欠です。パーパスを軸とした価値観や企業文化はそういった倫理観を醸成することに役立つものと考えており、また従業員一人ひとりの行動や仕事のパフォーマンスを正しい方向へ導くものでもあると捉えています。

当社はこれまで、どちらかというとトップダウンで動くことが多い組織でしたが、こういった活動を通して立場に関係なく、ともにOur Purposeの実現に向けて協調し合う組織に変革できると考えます。このようなプロセスを経て策定したOur Purposeは世代や性別等に関係なく、多くの従業員が共感できるものになっています。しかし、策定はゴールではなく、目指す姿を掲げただけに過ぎません。言わばスタート地点に立っただけです。このような取り組みを継続することで、皆の心の拠り所になるものと考えていますので、Our Purposeを会社の柱に据えていくことは皆で挑むチャレンジです。

金融業界の新たな枠組みを築く存在に

2022年度の経営環境は、社会全般ではアフターコロナのフェーズに移りつつあるとともに、資源高によってコストプッシュインフレが起こるなど新たな変化がありました。このような事業環境の変化に加えて、金融業界全般ではますます業界の垣根がなくなりつつあると感じています。金融機能だけをas a Service型で提供する金融機関が続々と増えたことで、新規企業が金融に参入しやすい状況にあることに加え、日本と海外といった地域間での垣根もなくなりつつあると捉えています。これまでのプロダクトアウト型の業界構造が崩れてきたことで、金融業界内だけでの競争ではなくなっている状況です。そのため今後、業界内での戦いから「経済圏同士の戦い」の時代に移行するものと考えています。そこで私たちは、イオングループ全体で注力している「イオン生活圏」をさらに確立させるために、これまでの業種や業界の枠組みにとらわれることなく、展開エリアや事業といったポートフォリオを再構築していく必要性を感じています。

このような中で、私が注視しているのが決済市場の変化です。足元ではコード決済も浸透し、決済手段は多様化していますが、将来的に大きなゲームチェンジャーになり得るのが、世界的に議論されている中央銀行によるデジタル通貨の発行です。仮に実現すると、極端に言えばクレジットカードや電子マネーですら不要な社会になります。金融業界の在り方そのものが変わる可能性があるわけですから、業界の枠組みにとらわれることの方がリスクになります。また、安全保障の面では地政学的なリスクが高まることも予測されます。このような事業の根幹を左右する事情が顕在化しつつある状況であるため、経済圏を築くことの重要性がより高まっているものと考えています。

一方で、各国の中央銀行が方針として掲げているのがファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）です。当社では、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を2022年4月に取得し、2024年度の事業開始に向けて準備を進めています。デジタルバンクとは、スマートフォン等の端末ですべての銀行業務を完結できるサービスを提供するもので、当社ではこれまで銀行を利用していなかった方々をはじめとする幅広いお客さまを対象に、あらゆる金融サービスを提供する計画です。このような、これまでにない革新的なビジネスモデルを創出することにも取り組んでいるため、当社は今後、新たな枠組みをつくる立場でもあるものと捉えています。

ビジネスモデルの変革を進める中期経営計画

当社では、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。

当社が中期経営計画で掲げる国内事業での大きなテーマは、イオングループ全体で推進している「イオン生活圏の構築」で、その実現に向けてキャッシュレス決済やポイント経済圏づくりに注力してきました。具体的には、2021年9月にグループ各社が運用するポイントを整理・統合するためにイオンカードのポイントを「WAON POINT」に変更しました。同年9月にはイオンのトータルアプリ「iAEON」に、2022年10月には当社アプリ「イオンウォレット」へコード決済「AEON Pay」機能を搭載



し、2023年6月には「AEON Pay」のチャージ払いも開始する等、イオンカードをお持ちでないお客さまへもご利用いただけるよう利便性を向上するなど、着実に成果を上げています。当然ながらインフラをつくることだけが目的ではなく、私たちとしてはインフラを活用した金融サービスの提供を目指し、アプリを通じた商品販売といったクロスセルにこれまでも注力してきました。しかしながら、当社が提供する商品・サービスを一層連携させる施策は必要であると考えており、その実行に向けて2023年6月に連結子会社のイオンクレジットサービスを経営統合しました。当社が目指すビジネスモデルの変革とは、決済を入口にしてクロスセルという形で金融商品・サービスを提供することを指しています。このようなモデルチェンジによって次のステップに進むためには、イオングループ内でより緊密に連携してクロスセルの機会を得て、ビジネスモデルを確立してい

くことが引き続きの課題です。

海外では、各国においてファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）が重要な政策になっており、当社としても「デジタル金融包摂」を重要なテーマとして掲げています。モバイルで各種サービスを利用する習慣が急速に広がっているアジアにおいて、当社ではデジタル化によって金融包摂のステップアップに取り組んでいきます。また、この3年ほどでAI等の活用を含む業務プロセスの改革に注力してきたことで、業務面においてもデジタル化が進み、生産性の向上を実現しています。

今回の経営統合によって目指すビジネスモデルの変革に向けた組織構造に近づいていると感じています。今後さらに成長速度を上げるため、統合後にすぐに着手したことは、国内の一定程度の人材を海外へ送り出すことでした。この目的は、まずは現地の管理体制を強化すること、そして人材育成の2点です。当社を牽引する人材を育成していく上では成長市場で経験を積み、市場とともに自らの成長を体感することが有効であると考えています。加えて、大規模な配置転換ではありませんが、戦略に沿った形に人材の配置を少しずつ替え、組織の活性化を図っています。

このように変革に向けて着実に取り組んでいます。業界の垣根を越えたビジネスモデルに革新してグループ一体となって取り組んでいく中で、今後は成長分野への資源配分を積極的に実施する方針です。特に成功の鍵を握るのはウォレットシェアだと考えています。当社はこれまで各事業の成長を実現するために、銀行であれば口座数、クレジットカードであれば会員数の拡大に注力することで持続的な成長を実現してきました。しかし、先ほど述べたように将来を見据えた時に、バーチャルな世界でお金のやり取りを完結するという世界観になることも予測されます。そこで今後は、ウォレットの保有者を増やすこと、そしてウォレットの中のシェア、つまり当社の提供する商品・サービスをより多くご利用いただくことが国内事業における再成長の鍵だと考えており、このような施策を通して将来的にも持続的な成長の実現を目指します。

イオンフィナンシャルサービスの価値創造

Our Purposeは、当社がサステナブルでありたいという想いのもと策定しています。また、中長期的に当社の事業へ影響を及ぼす社会課題を明確にするとともに、解決に向けて取り組むべき4つの重要課題（マテリアリティ）を設定しています。

まず1つ目の「革新的な金融サービスを通じた幸せの追求」

は、革新的な金融サービスを通じて皆さまに金融へアクセスしていただくというものです。これは海外ではファイナンシャル・インクルージョンの考え方ですが、日本でも必ずしもすべての人が必要な金融サービスを利用できるわけではないと思います。ライフステージが変わる中で、世代を問わず必要な情報にアクセスできないといった潜在的なニーズがありますので、当社はそういった方々にとって革新性のある商品・サービスを提供します。また、金融リテラシー教育についても取り組んでいますが、社会全体が金融に対する理解力を高めることに貢献する活動は、当社だからこそできる取り組みだと捉えています。

2つ目は「人材の多様性と可能性の発揮」です。特にダイバーシティに注力しています。私としては人の可能性を追求することが企業価値向上において重要であると考えていますが、特にジェンダーについては女性活躍のロールモデルとなるような、女性の経営者を育てることが必要だと感じています。また、今後はこれまで以上に日本を越えてアジア全域に事業領域を広げていく計画ですので、グローバルに活躍できる人材を確保・育成することは、当社がサステナブルであるためには非常に重要だと捉えています。

3つ目は「レジリエントな経営基盤の確立」です。金融というインフラを担う存在として、私たちはその使命を果たし続けるためのガバナンスや情報セキュリティの強化をテーマとしています。

4つ目の「気候変動等への対応」では、金融企業として脱炭素に支出する投融資や、事業活動を通じて脱炭素に貢献してまいります。

私が以前、社長を務めたマレーシア現地法人では、自然発生的にサステナビリティ活動推進に取り組んでおり、結果としてESG調査機関からの評価につながりました。このような経験も踏まえて事業を営むことで、社会のサステナビリティも促進されるという流れにすることが理想であると考えています。

人的資本経営の推進

人材は社会や事業の変化に対応しなければなりません。人的資本と言われる中でも、人材のポートフォリオはひと昔前であれば、忠実なオペレーションを実行できる人材が重宝されていました。しかし、現在では業界の枠組みが変わる大変革期にある中で、求められるスキルセットが変化しており、変化に合わせて人材もモデルチェンジすることが必要です。その実現に向けては教育の枠組みを設けることが不可欠だと考えており、当

社では2023年3月に人材教育・育成機関として「AFSアカデミー」を設立しました。当アカデミーの果たす役割としては、従業員にキャリア形成を行う機会を平等に与え、モデルチェンジを実現して社会のニーズに応えられるスキルセットを身に付けてもらうことです。企業の持続可能性を確保する上で、私は人的資本に注力することが非常に重要であると考えており、今後重点的に取り組む方針です。

なお、当社グループでは、従業員一人ひとりが心身ともに健康であってこそ、お客さまにも健康や幸せをもたらすサービスが提供できるものと考えています。従業員の健康管理と健康増進を推進しながら、グループ一体となった事業活動に取り組んでいます。

経済的価値と社会的価値の両立

事業を通して社会課題を解決すること——これこそが私たちの最大の存在理由です。企業としては、社会的意義の大きい事業を営みながら、収益性を高めていくことで企業価値を向上させることが理想です。当社が将来的に、それをどのように実現しようとしているかという、先ほど述べたように決済を入口としてお客さまのウォレットの数を増やすことです。しかし、これはゴールでなく、この先が重要で、お金を使おうと思う方々が何を求めているかという、まだ顕在化していない金融ニーズや、金融を超えたニーズ、そして社会の課題もあると思います。そういった「知りたい」「悩みを解決したい」「楽しみたい」といったニーズのある方々とのメンバーシップをつくり、よりリーズナブルに様々なサービス、便益を提供できるビジネスモデルの構築を構想しています。決済や銀行機能はインフラの一つでしかありませんが、その先にある社会課題やニーズに対して当社が組織化してお応えする、それを「イオン生活圏」を活用してリアルで提供することは、私たちにしかできない、果たすべき使命だと考えています。

このように革新を追求する姿勢をもとに、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グループの独自性であり存在価値です。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。

Our Purpose

金融をもっと近くに。
一人ひとりに向き合い、
まいにちの暮らしを
安心とよろこびで彩る。

グループの存在意義を言語化した「Our Purpose」を策定しました。
全従業員がOur Purposeに基づき行動することで、
成長を促進し、企業価値を向上させてまいります。



パーパス策定の背景

イオンフィナンシャルサービスグループ(以下、AFSグループ)は、1980年、総合スーパー「ジャスコ」でお買い物をするお客さまへのクレジットカードの発行や融資から事業を開始しました。

1987年、香港への支店開設を皮切りに、アジアでの事業展開を開始。金融へのアクセスが困難なお客さまに対する分割払いの提供など、現地の状況に合わせたサービスを提供してきました。

2007年に日本で開業したイオン銀行は、お客さまの声にお応えし、365日営業や通帳レスをはじめとする新たな取り組みにより銀行業界に新風を吹き込みました。

現在では11カ国において、お客さまの「便利で豊かな生活」に貢献しています。

近年、異業種からの金融業界への参入や技術革新によるデジタル化の進展、お客さまの価値観の多様化など、事業環境の変化のスピードはますます加速しています。また、気候変動や人権問題などグローバルアジェンダへの危機感が高まり、社会の不確実性や複雑性が増しています。

このような予測不可能な時代を生き抜き、より一層成長していくには、まず、多様な人材が集い活躍できる会社になる必要があります。そのためには、これらの多様な人材にとって拠り所となる「志」や「価値観」が必要であり、これらのもとで私たちがお客さまの豊かな生活のために何ができるかを自立的に考え、自律的に行動することで変革していかなければなりません。

そこで、このたび、AFSグループの「志」であり、「存在意義」である「パーパス」を策定することとなりました。

パーパスに込めた思い

金融をもっと近くに。

私たちは、イオングループの総合金融事業として便利で分かりやすい「生活者視点」を活かした金融サービスを提供します。また、全世代に対し金融教育を進めるほか、多様な資金ニーズに応える金融包摂を通じ、金融の仕組みそのものをもっと身近にします。

一人ひとりに向き合い、

私たちは、生活者一人ひとりに真摯に向き合い、ライフステージや生活環境の変化に対応した金融サービスを提供しています。また、加盟店や地方自治体など地域社会の様々なビジネスパートナーとの協働により新しい価値を創造しています。お客さまの立場に立って行動することが私たちの大切な価値観です。

まいにちのくらしを 安心とよろこびで彩る。

私たちは、毎日の生活を支える金融機関として、お客さまの生活の豊かさや、幸せに貢献しています。そして、私たちはともに働く仲間の多様性を尊重し、自由闊達に誇りを持って働くことができる環境や企業風土を大切にしています。これらを通じて、毎日のくらしが「安心」と「よろこび」で満たされ、心が高揚感やワクワク感で彩られることこそ私たちの提供価値です。

パーパス策定までの道筋

イオングループとAFSグループともに創業からの歴史を紐解き、自社の「価値観や強み」、これまで企業として発揮してきた「存在意義」を再確認した上で、「社会からのニーズ」と「社会や金融業界の将来像」を分析し、その中で「自社で解決できる可能性のある課題」を見つけ出しました。

「自社の価値観・存在意義」と「社会・時代からのニーズ」の重なるところにあるパーパスを言語化しました。

従業員の価値観／自社の存在意義

過去／現在分析

- イオングループ歴史の探求
- AFS各社の創業関係者インタビュー
- 従業員アンケート

社会からのニーズ

ステークホルダー調査

- お客さまアンケート
- 株主／機関投資家インタビュー
- 社外役員インタビュー

社会・金融業界の将来像

未来分析

- 2040年の社会トレンド・金融トレンドの分析
- 2040年の未来予測

上記の調査から見えたキーワードを抽出

本質的な存在理由を定義(パーパス)

プロジェクトメンバーインタビュー

PROJECT MEMBER INTERVIEW

Our Purposeプロジェクトメンバー



李 アテイ

(株)イオン銀行

「Our Purpose」が策定されるまで

時代の変化が加速する中、自社グループのありたい姿の策定に参画したい、新しいチャレンジを通じて、自己成長の実現につなげたい、そんな思いで社内公募に応募しました。

プロジェクトチームがまず取り組んだのは「自社を知ること」です。各社の創業関係者インタビューや約8,500名の従業員アンケートを通じ、従業員の価値観や自社の存在意義を再確認しました。次に「社会からのニーズ」を確認するため、約2,000名のお客さまへのWebアンケートやイオンへ来店されたお客さま約1,000名への店頭アンケートに加え、株主さまから直接ご意見をうかがい、当社に求められている役割や解決すべき社会課題について認識しました。「自社の存在意義」と「社会からのニーズ」が共通・共感する部分を言語化したものが「Our Purpose」です。

「Our Purpose」に込めた思い

多くの人にとって「金融」は距離感のある言葉ですが、意外に我々の毎日に欠かせない生活の一部でもあります。お買い物の際にイオンカードで決済したり、家を買う時にイオン銀行で住宅ローンを借りたり、お買い物のついでにイオン保険サービスのショップで保険の相談をしたり——イオングループの総合金融事業はお客さまの「身近」なところで便利なサービスを提供しています。社会環境が激しく変化していますが、私たちは一人でも多くの方が金融の仕組みを理解でき、便利で分かりやすいサービスが受けられることを実現させたい、その「初心」は変わりません。

そのような気持ちを込めて「金融をもっと近くに。」を私たちの「存在意義」、従業員の「志」として策定しました。これからも多様な価値観の社会の中で一人ひとりに真摯に向き合い、「生活者視点」を活かしたサービスを提供し、安心とよろこびでまいにちの生活を彩ります。そのために、私たちは挑戦し続けていきます。

「Our Purpose」実現に向けた推進活動

グループ全従業員に向けてトップメッセージを発信するとともに、プロジェクトメンバーが込めた思いを動画で発信しました。いつでも見返せるように携帯できる「Our Purposeカード」を配布するなど、従業員一人ひとりが「Our Purpose」に共感し、実現に向けて自発的に行動していける社内風土を醸成するための取り組みを始めています。

タウンホールミーティング

役員や経営幹部が「Our Purposeアンバサダー」となり、国内グループ11社の全従業員（時間給社員含む）と対話するタウンホールミーティングを全国で313回開催しました（2023年10月末時点）。今後は海外各社でも開催し、共感の輪を広げていきます。



タウンホールミーティングの内容構成

アンバサダーによるお話

- なぜ今パーパスが必要なのか
- 「Our Purpose」に込めた思い

アンバサダーとの対話

- 「Our Purpose」に関する率直な感想
- 「Our Purpose」実現に向け、何が必要か
- ワクワクする会社とは

アンバサダーインタビュー

AMBASSADOR INTERVIEW



佐久川 誠

イオンフィナンシャル
サービス(株)

会社をどのように変革していきたいか

パーパスは、私を含めた従業員全員の共通の「志」となります。

パーパスの言葉の中で私自身は「一人ひとりに向き合い」という言葉にすごく共感を覚え、大切にしています。お客さま一人ひとりに向き合うという意味ですが、一緒に働いている仲間一人ひとりに向き合うという意味もあります。一緒に働く一人ひとりを尊重し大切にすること、これができて初めて本当の意味でお客さま一人ひとりと真摯に向き合えると信じています。総合金融で働くみんなが「パーパス」の言葉の中に、特に共感し大切とする部分を見つけ、その大切な部分を意識した行動を一人ひとりが毎日積み重ねることで、変革を実現していきます。そして、それが10年後20年後もずっと続いていくような会社にしていきたいと考えています。

「Our Purpose」を推進していく中で感じる従業員の声

タウンホールミーティングを実施する前は、「会社がまた何かを考えている」と戸惑いを抱えている方もいらっしゃいました。でも、タウンホールミーティングが進んでいき、参加された皆さんと会話をしていく中で、会社が進もうとしている方向に共感を持つ人が増えていると感じました。タウンホールミーティング後には、「一緒に実現していきたい」という声を直接いただくことも増えました。とはいえ、まだ全員が理解し、共感しているとは言えません。継続して「Our Purposeアンバサダー」として活動を行っていきたいと考えています。

山口 英臣 | フェリカポケットマーケティング(株)

パーパスを初めて見た時の印象と、タウンホールミーティングに参加した後では見え方がかなり変わりました。

“パーパス”ではなく“Our Purpose”、“お金”ではなく“金融”をもっと近くに、“喜び”ではなく“よろこび”。一つひとつの言葉に注目しても重要な意味が込められており、よく考えられたパーパスだと感心しました。

私たち従業員の大きな道標が明確になり、働くことに対する姿勢を見つめ直せました。

松崎 わかな | イオン保険サービス(株)

タウンホールミーティングでは、グループ他社の従業員の皆さんとディスカッションを行う時間があり、皆さん本当に多種多様な価値観を持ってお仕事をされていると感じました。

変化のスピードが速い現代においては、組織内にいろいろな経験・考え方を持つ人がいるということは強みとなります。従業員全員がAFSグループの存在意義を考え、自分らしく働くことで新たな発想が生まれ、より身近で社会に貢献できる存在になると思いました。

タウンホール
ミーティング
参加者の声

HISTORY

成長の軌跡

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

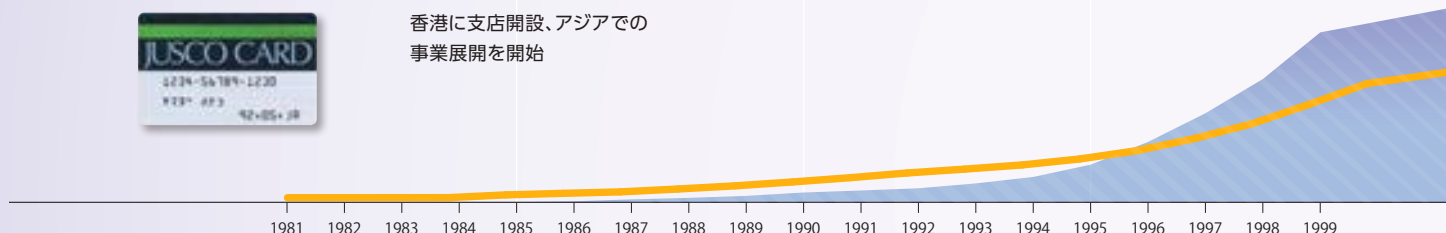


2001

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

- ▶ 景気後退と国内マーケットの縮小
- ▶ 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思いをいち早く汲み取ったのは、総合スーパー「ジャスコ」(現イオン)の売場従業員でした。彼らとともにアイデアを出し、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たく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

2021

コード決済「AEON Pay」開始



2022

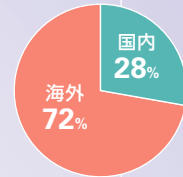
「イオンカード」デザインリニューアル



2023

イオンフィナンシャルサービス(株)とイオンクレジットサービス(株)が経営統合

2022年度 連結営業利益の国内外比率



4,824万人

連結有効会員数

連結営業利益
(百万円)

2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022(年度)

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

あらゆる時、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。

外部環境の変化

経済

- 物価や金利の上昇
- アジア諸国の経済成長

社会構造

- 少子高齢化(国内)
- 健康寿命の延伸(国内)
- 所得格差の拡大(海外)
- 金融サービスへのアクセスの不十分さ(海外)

消費者動向

- キャッシュレス決済の進展
- 消費ニーズの多様化
- 健康意識の高まり

持続可能性

- 戦争・抗争の勃発
- 気候変動

AFSグループの強み

» P.15~P.20

オフラインでのタッチポイント

海外各地域に根ざした
金融サービスの提供ノウハウ

中期経営計画

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

価値創造



イオンのブランド力

店舗数	約 18,000	店舗/カ所
営業収益	9兆 1,168	億円



Our Purpose

金融をもっと近くに。一人ひとりに向き合い、
まいにちのくらしを安心とよろこびで彩る。

» P.7~P.10

4つのマテリアリティ

» P.23~P.24

01 革新的な金融サービスを
通じた幸せの追求

02 人材の多様性と
可能性の発揮

03 レジリエントな
経営基盤の確立

04 気候変動等への対応

提供サービス

» P.16~P.18

使う

運用する

ためる

備える

借りる

管理する

提供価値

ライフスタイルに 合わせた金融サービス

イオンブランドを活用したオフライン
でのサービスに、オンラインでの接点
を組み合わせることで、お客さま一人ひ
とりに合ったサービスを提供する

金融サービスの アクセシビリティ向上

アジア各国において、より多くのお客
さまにご利用いただけるような金融
サービスの民主化を進める

価値の源泉

ネットワーク

連結有効会員数 **4,824**万人
事業展開国数 **11**カ国
営業拠点 **596**拠点

財務資本

連結総資産 **6.6**兆円
格付 **A(JCR)**
A-(R&I)

» P.57~P.59

人的資本

連結従業員数 **16,132**人

» P.30~P.38

※2023年2月28日現在

OUR STRENGTHS

連結営業収益9兆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営業ネットワークに加え、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 **9兆1,168億円***2

店舗数 約**18,000**店舗/カ所

事業展開国数 **14**カ国

*1 総合金融事業には、当社グループのほか、イオン・リートマネジメント(株)が含まれます。

*2 2023年2月28日現在



イオンフィナンシャルサービス

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
- サービス事業
(債権管理回収)

- 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)
- フェリカポケットマーケティング(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)
- イオンクレジットサービス(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.



Comprehensive Financial Services

リアルとデジタル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、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。

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様々な商品・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 約 **10兆8,000** 億円

連結有効会員数 **4,824** 万人

うち 国内有効会員数 **3,082** 万人

※2023年2月28日現在



決済

多種多様な決済サービス



クレジットカード、デビットカード、電子マネーWAONに加えて、コード決済「AEON Pay」、WAON POINT決済など、多種多様な決済サービスを取り揃えています。AEON Payはイオンのトータルアプリ「iAEON」並びに総合金融ポータルアプリ「イオンウォレット」に搭載しており、2023年6月よりイオンカードをお持ちでない方も対象の銀行口座と紐づけることで「チャージ払い」が可能になりました。決済を起点としてクロスセルを展開することで、イオングループ各社、外部の提携パートナーを金融サービスでつないでまいります。



銀行

リテール・フルバンキングサービス



(株)イオン銀行はイオンのショッピングセンター内を中心に全国に店舗を展開しており、年中無休365日営業しています。預金やATMサービス、住宅ローン、各種ローン、資産運用のご相談のほか、オンラインサービスも各種取り揃えており、お客さまの日々の暮らしに寄り添ったリテール・フルバンキングサービスを提供しています。2023年3月には、住宅ローンご契約者さま特典の「イオンセレクトクラブ」をリニューアルし、イオングループでの毎日のお買い物が完済まで5%オフになるなど、これまで以上に長くおトクにご利用いただけるようになりました。



保険

ヘルス&ウェルネスへの事業拡大



お客さまの未病、予防、健康増進のニーズに対応した健康増進型の終身医療保険「元気パスポート」の販売やヘルスケアアプリ「ROUTY」の提供など、お客さまの健康への意識の高まりによるニーズに対応しています。また、イオンのショッピングセンター内に「イオンのほけん相談」を出店し、お客さまへ最適な保険を提案しています。

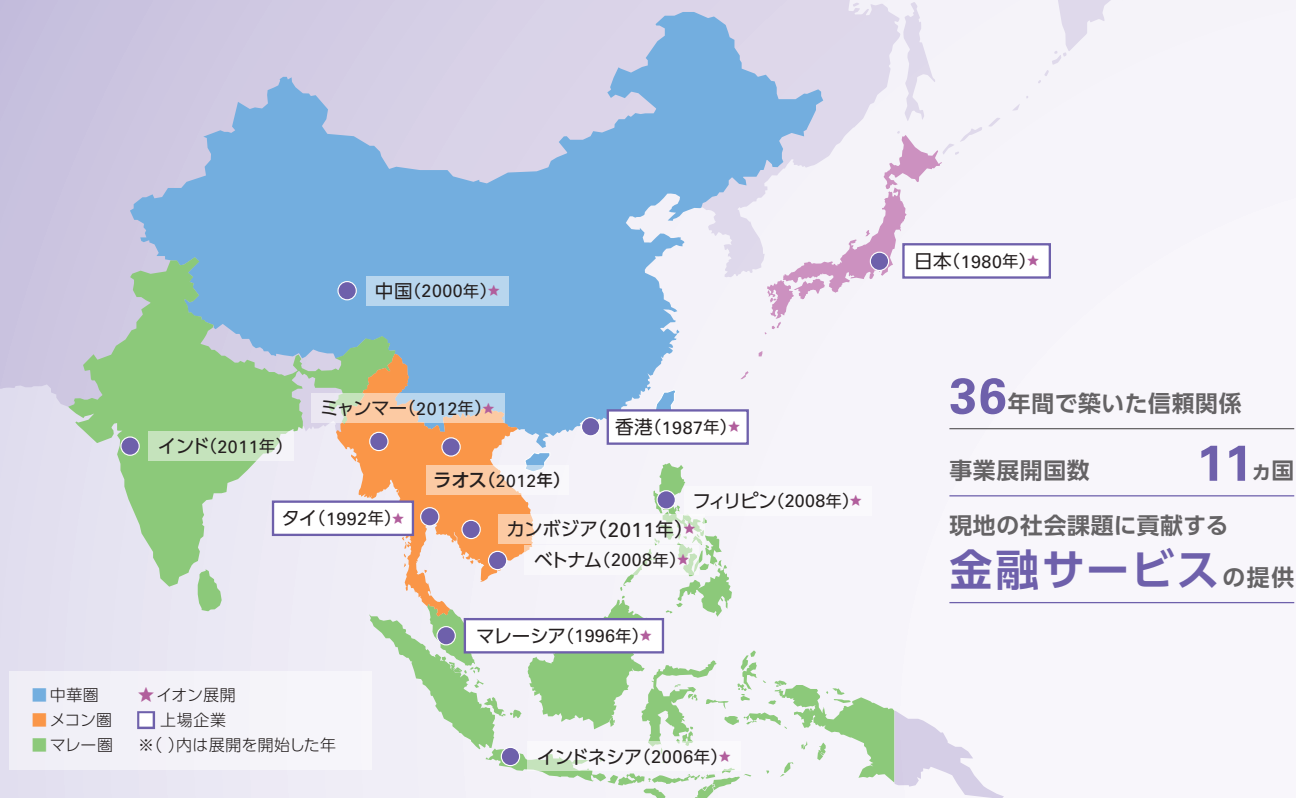


Overseas Expansion

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。

香港、タイ、マレーシアでは現地の証券取引所に上場しており、現地における顧客基盤と高い知名度を有しています。



36年間で築いた信頼関係

事業展開国数 **11**カ国

現地の社会課題に貢献する
金融サービスの提供

展開国での事業内容

	国内	メコン圏					マレー圏				中華圏	
	日本	タイ	カンボジア	ベトナム	ミャンマー	ラオス	マレーシア	フィリピン	インドネシア	インド	香港	中国
イオングループ店舗	●	●	●	●	●		●	●	●		●	●
個品割賦	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●
パーソナルローン	●	●	●	■	●		●	●		●	●	●
クレジットカード	●	●	●				●		●		●	
保険代理	●	●		●			●				●	●
電子マネー(プリペイド)	●		●				●				■	
サービサー(外部債権)	●	●		■								●
BNPL									●			
デジタルバンク							■					

日本のみでの取り扱い商品・サービス
銀行預金、デビットカード、住宅ローン、少額短期保険、生命保険、リース



香港



AEON CREDIT SERVICE(ASIA)CO.,LTD.は、従来より現地のイオン小売業AEON Stores (Hong Kong)Co.,Ltd.と「お客さま感謝デー」を実施するなど協業に取り組んでいます。

若年層をターゲットとして発行している「AEON CARD WAKUWAKU」は、訪日利用特典が付いており、新たな会員の獲得につながっています。



タイ



AEON THANA SINSAP(THAILAND)PCL.は、航空会社や鉄道、大手小売グループ等の現地有力企業との提携により、現地最大手のノンバンクに成長しています。

アプリを活用したプロセスのデジタル化を進めており、個人向け無担保ローンは完全カードレス化を実現するなど、業務効率と生産性の向上に取り組んでいます。



マレーシア



※イメージ

AEON CREDIT SERVICE(M)BERHADは、現地のイオン小売業と顧客基盤の統合を進めており、データの利活用や積極的な共同販促に取り組んでいます。また、バイクの分割払いでは市場シェア1位の占有率であり、新車登録台数の3割弱を誇るなど、現地のお客さまからもご支持をいただいています。

また、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、事業開始に向けて準備を進めています。

» P.20 中期経営計画

基本方針

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

国内：取り組みトピックス

お客さまとのタッチポイント拡大

イオングループは、グループ各社の総合力を結集し、地域に根ざした商品・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おり、当社グループは「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っております。

その一環として、イオンウォレットを総合金融アプリとしてリニューアルしました。お客さま目線のシンプルな操作性に加え、イオンカードをお持ちでないお客さまにも「AEON Pay」やクーポン等のサービス提供が可能となり、顧客層の拡大と日常にお得で便利かつシームレスな体験につなげるタッチポイントの拡充に努めてまいります。

また、地域通貨や地域ポイント等のソリューションを提供するフェリカポケットマーケティング(株)の連結子会社化や、ふるさと納税サイト「まいふる」の開設により、地域社会との連携強化を図ってまいります。



イオン生活圏の構築に向けたインフラづくり

国内
1

地域・お客さまの生活インフラニーズの取り込み

国内
2

リスク・コストコントロール能力の向上

国内
3

重点

AI等の活用による与信・回収手法の高度化

当社グループでは、お客さまに安心してサービスをご利用いただけるよう、AIやIT技術を活用した与信・債権管理の高度化に取り組んでいます。

エー・シー・エス債権管理回収(株)では、債権回収プロセスでこれまで培ってきたノウハウに加え、データ分析技術やAIスコアリングの活用による精度の高い分析と、データ資産の有効活用を進めています。また、独自の回収スコアによる効率的な回収体制の整備等、積み重ねたデータとIT技術の活用により、生産性向上と業務効率化を進めています。

さらに、当社では新たにセキュリティセンターを開設し、カード不正利用検知やお客さまからのお問い合わせ対応などを一元管理することで、より安心してサービスをご利用いただける体制を整えてまいります。

イオングループ各社および外部の提携パートナーを、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、当社グループの金融商品やサービス、顧客基盤の枠にとどまらないイオン生活圏（マーケットプレイス）の構築を目指しています。

施策

海外

1

各国でのデジタル
金融包摂の実行

海外

2

事業・提供商品・
展開エリアの拡大

海外

3

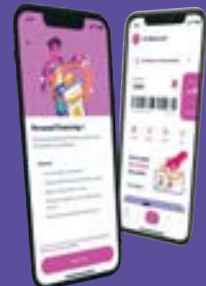
都市と地方のニーズの
違いに対応した
エリア戦略立案

海外：取り組みトピックス

マレーシア・デジタルバンク開業準備

当社は、2022年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、2024年開業に向けた準備を進めております。

デジタルバンク事業の開始により、収入やライフステージによりお客さまの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、個々のニーズに合わせた預金や保険、少額ローンなどの金融商品・サービスの提供に加え、イオングループ各社と連携してこれまで以上にお客さまの生活をより豊かにする支援につなげてまいります。また、これまで金融サービスにアクセスしづらかったアンバンクト層など、幅広い層の方々に気軽にアクセスできる環境を提供してまいります。



※イメージ

ベトナム・ファイナンス会社の 持分取得を決定

2023年10月、個人向けローンを提供するPost and Telecommunication Finance Company Limitedの持分を取得することを決定しました。当社は2008年より家電や二輪車等の自社割賦販売を中心とした、お客さまの暮らしに密着したサービスを提供しており、平均年齢が若く今後も経済成長が見込まれるベトナムでは、イオングループの小売店舗網も拡大しています。

今後、イオングループ一体となってベトナムでのイオン生活圏の拡大をさらに加速するため、これまでアジア各国で培ってきたファイナンスのノウハウを組み合わせ、個人向けローンやクレジットカード等、ベトナムのお客さまにとってニーズの高い、より良い金融サービスを提供してまいります。

2025年度数値目標

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%：海外60%

※営業収益は、収益認識に関する会計基準適用前の数値となります。

新たな経営体制のもと、「Our Purpose」を実現し 持続的な企業価値の向上を図ります。

取締役 兼 常務執行役員
財務経理本部長

三藤 智之



近年、私たちの社会的価値観や意識は大きく変化し、生活・行動様式も大きく変貌しました。非接触・非対面でのコミュニケーションニーズの高まりや、お客さまの求めるモノ・コトの多様化、AI等のIT・デジタル技術の活用の飛躍的な進化、様々なバックボーンを持つ多種多様な競合の出現など、当社の経営環境も大きく変化しています。このような環境下で今後も当社が持続的に成長し続けるためには、顧客基盤の拡大やお客さま満足の上昇と同時に、新技術の導入や生産性の向上を図っていく必要があります。

そのような認識のもと、グループ横断での経営資源の戦略的配分や、さらなる意思決定の迅速化を図るため、当社は2023年6月に連結子会社であったイオンクレジットサービス株式会社を吸収合併いたしました。新たな経営体制のもと、全従業員一丸となって「Our Purpose」を実現し、企業価値を向上させるべく経営努力を続けてまいります。

2022年度業績と中期経営計画の進捗

中期経営計画の2年目となる2022年度は、お客さまの消費動向の変化に対応した営業活動の実施による各種取扱高の拡大を図った結果、連結営業収益は4,517億67百万円となり、国内における「収益認識に関する会計基準」の適用影響による収益減少(374億1百万円)の影響を除くと前期比増収となりました。連結営業利益は、国内におけるカードキャッシングを中心とした営業債権残高の積上げの進捗が想定より遅れた影響があったものの、588億59百万円(前期差7百万円増)と増益となりました。

なお、中期経営計画において2022年度までを準備期間、2023年度以降を利益拡大フェーズと位置付けておりましたが、新型コロナウイルス感染症やインフレ等の影響や、イオン・アリアンツ生命保険およびマレーシアにおけるデジタルバンク開業準備等の新たな投資に加え、2023年度は先行投資を継

続する時期とし、マイルストーンの見直しを行っています。

国内のカード会員数は3,000万人を超え、コロナ禍で落ち込んだカード会員への営業貸付金残高も再び拡大フェーズに転換することができました。決済事業では、イオングループのトータルアプリ「iAEON」や金融サービスアプリ「イオンウォレット」で利用できるコード決済「AEON Pay」を起点に、グループを挙げたキャッシュレスの推進およびお客さまのさらなる利便性向上を図っております。イオン銀行では住宅ローンにおいて、貸出金利の引き下げや、同行の差別化商品であるイオンセレクトクラブの特典見直しを行い、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。

海外ではデジタル化の取り組みを大きく加速させることができました。デジタル化によってお申込みからご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ったことに加え、AIによるデータ分析や外部情報の活用等により、審査や債権管理の高度化を図ることで、延滞・貸倒リスクのコントロールが各段に進歩いたしました。今後もデジタル金融包摂に継続して取り組み、利便性向上や審査・債権管理の高度化に取り組んでまいります。

財務方針と資金調達

当社のバランスシートは、営業貸付金(債権)を核とした資産の部と、それを賄う銀行預金および借入金、株主資本で構成されていますが、国や事業により債権の期間や資金需要が異なるため、各社がその目的に適した資金調達を行うことが重要です。当社は、傘下各社がそのニーズに合わせた適切かつ効率的な資金調達を行うよう、内部統制推進委員会等を通じて資金調達や金利リスクおよび資本充実度等について随時モニタリング、指導を行っています。また、現下の金利上昇局面においては、イオン銀行の預金を最大限有効に活用することも当社の競争優位性を確保する大きなファクターと考えます。

企業価値向上に向けて

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要施策と位置付け、適正で継続的な利益配分を実施するとともに、事業拡大および生産性向上を実現するための投資とリスクバッファとしての内部留保のバランスをとり、企業競争力を高めることを基本方針としております。

当社は配当を利益還元の基本と位置付けており、30~40%の配当性向を目安として株主還元を行うこととしています。2020年度にはコロナ禍の影響を受け、EPS(1株当たり当期純

利益)が81.99円に低下し、当社設立以来初の減配となったことで多くの株主の皆さまへご心配をお掛けすることとなりましたが、2022年度にはEPSが142.13円となり、37.3%の配当性向である1株当たり配当額を53円といたしました。今後も、持続的に収益力の向上を図ってまいります。

また、成長分野へはオーガニック、ノンオーガニックともに資本を投入し、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。当社はこれまでも金融包摂の考えのもと、アジア各国のお客さまへ各地域のニーズに合った金融サービスの提供を行い、成長の礎を築いてまいりました。2023年にはベトナムのファイナンス会社 Post and Telecommunication Finance Company Limitedの子会社化を決定し、2024年にはマレーシアにてデジタルバンクの開業を予定しております。国内では、地方自治体への営業力強化のためフェリカポケットマーケティング株式会社を連結子会社化し、地域密着型ソリューションの提供強化に取り組む等、国内外にてエリアに根ざした個人向け金融サービスの強化に取り組んでおります。PMIを重視し、グループ一体となり企業価値の最大化を常に意識した経営を行ってまいります。

また厳しさを増す環境下、国内外での競争力を高めるためには、人材、ITへの投資も欠かせないものと考えております。持続的な成長を果たすため、急速に進化していくAIやデジタル技術等のIT・デジタルの活用によるお客さまへのサービスの質向上と、生産性向上・業務効率化を推し進めてまいります。さらに将

来予測が難しいVUCA時代とも言われる中、それらIT・デジタル技術を有効に活用しながら、臨機応変な対応力を持つ人材を育成していくための投資も不可欠です。当社では役員を含め全従業員のDXリテラシー向上への教育機会の強化に取り組んでおります。また、イオン生活圏のインフラとしての役割を果たすべく、イオングループの多様なビジネスの情報やデータを集積し、共有し、活用していく基礎となる、クレジットカードシステムの更改も控えており、これら成長に向けた投資を戦略的に実施し、業容の拡大と収益力の強化につなげてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

当社はこれまでも生活者に密着した個人向け金融サービスを提供することで、金融へアクセスできる環境を創造してまいりました。金融という目に見えない、しかしながら生活にはなくてはならない商品を扱う中で、常にお客さまの視点に立ち、ニーズをいち早く捉えて提供するサイクルを回し続けることで、いつも身近に便利でお得な価値を付加してきたことが、私たちの存在意義であり今後の持続的な成長価値です。投資家や株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまへ、当社の企業価値をより深くご理解いただけるよう、統合報告書等の分かりやすいディスクロージャーツールの拡充や、業績説明や個別面談等を通じたコミュニケーションの強化にも取り組んでまいります。

引き続き皆さまのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

主な経営指標の状況

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2025年度
連結営業収益	4,390	4,572	4,873	4,706	4,517 (4,891)	7,600
前期比	108%	104%	107%	97%	96% (104%)	-
連結営業利益	701	650	406	588	588	1,000
前期比	107%	93%	62%	145%	100%	-

※2018年度は、経常収益および経常利益。

※2021年度以前および2025年度計画の数値は、「収益認識に関する会計基準」適用前の数値。

※2022年度の()内は、「収益認識に関する会計基準」適用前の数値。

IT／デジタル投資額

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	中期経営計画期間 2021年度～2025年度
連結	344	333	398	340	387	2,100
国内	280	281	343	292	304	-
国際	65	51	54	48	83	-

KPI

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2025年度
貸倒関連費用除く 営業費用／営業収益率	国内 75%	76%	66%	73%	77% (80%)	65%
	国際 52%	52%	52%	50%	47%	46%
人件費／営業収益率	国内 16%	16%	15%	16%	19% (17%)	9%
	国際 16%	15%	14%	14%	13%	10%

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

※2021年度以前および2025年度計画の国内事業の数値は、「収益認識に関する会計基準」適用前の営業収益を用いて算出。

※2022年度の()内は、「収益認識に関する会計基準」適用前の営業収益を用いて算出。